

УДК 338.45

Инструменты повышения эффективности корпоративного управления на предприятиях ракетно-космического машиностроения

М.С. Абрашкин, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Управления,
Н.С. Хорошавина, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Управления,
Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования Московской области

«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область,

М.С. Гусаков, кандидат технических наук, начальник комплекса «Металлические материалы»,
АО «Композит», г. Королев, Московская область

Сложившиеся условия развития предприятий ракетно-космического машиностроения требуют переосмысления эффективности их корпоративного управления, подходов к формированию советов директоров и обоснованию привлечения независимых директоров в их составе. Специфика отрасли требует трансформации функции целеполагания, усиления роли экономических результатов над общественными, которые при условии превалирования участия государства в акционерных капиталах выступают доминирующими. По результатам исследования 62 предприятий отрасли удалось установить изменение их организационно-правовых форм в сторону нарастания акционерных обществ, а анализ выборочной совокупности из них позволил установить закономерности в корпоративном управлении и концептуализировать предложения по его совершенствованию.

Корпоративное управление, ракетно-космическое машиностроение, эффективность.

Tools for improving the efficiency of corporate governance at enterprises of rocket and space engineering

M.S. Abrashkin, Associate Professor, Ph.D. in Economics, assistant professor of management,
N.S. Khoroshavina, Associate Professor, Ph.D. in Economics, assistant professor of management,
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region

«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region,

M.S. Gusakov, Associate Professor, Ph.D. in Technology, head of the complex «Metallic materials»
Kompozit Joint Stock Company, Korolev, Moscow region

The current conditions for the development of rocket and space engineering enterprises require a rethinking of the effectiveness of their corporate governance, approaches to the formation of Boards of Directors and the rationale for attracting independent directors in their composition. The specifics of the industry require the transformation of the goal-setting function, the strengthening of the role of economic results over public ones, which, given the prevalence of state participation in equity capital, are dominant. According to the results of the study of 62 enterprises in the industry, it was possible to establish a change in their organizational and legal forms towards the growth of joint-stock companies, and the analysis of a sample of them made it possible to establish patterns in corporate governance and conceptualize proposals for its improvement.

Corporate governance, rocket and space engineering, efficiency.

Развитие ракетно-космического машиностроения РФ (далее РКМ) осуществляется в условиях структурной перестройки национальной экономики, глобальных социально-политических вызовов, освоения технологий новых технологических укладов, роста конкуренции на рынке ракетно-космической техники, что вынуждает

предприятия отрасли вырабатывать иммунитет турбулентным воздействиям со стороны внешней среды за счет новых управленческих решений. Оптимальная модель управления, способная решить накопленные и потенциальные проблемы отрасли, не сформирована. Государственная монополия на организационное проектирование

выступает в качестве довлеющего фактора роста жизнеспособности предприятий РКМ, выступающая, с одной стороны, как опора гарантированных государственных заказов, а с другой – директивная конструкция ограничителей экономического развития. Формирование новых способов к управлению предприятиями РКМ требует методологического обоснования их целеполагания, взаимоотношений менеджеров и собственников.

Рост корпоративных форм (способов) в виде акционерных обществ, обеспечивающих как концентрацию капитала, так и изменение отношений собственности, подходов и методов к управлению должен стать драйвером к развитию предприятий РКМ, улучшению их финансовых, организационных и производственных результатов деятельности [3; 17].

В настоящее время РКМ не имеет четких отраслевых границ. Дальнейшее обсуждение требует идентификации отраслевых границ термина РКМ. Авторы не отождествляют данный термин с ракетно-космической промышленностью (далее РКП) в целом, желая отметить специфику отраслевого функционирования предприятий, осуществляющих деятельность по производству машин специального назначения или отдельных их компонентов.

Проведенная авторами оценка позволяет отнести к РКМ 62

предприятия, так или иначе входящих в контур инфраструктуры, обеспечивающей современный отечественный производственный уровень для изделий ракетно-космической техники. Анализ информации, размещенной в открытом доступе и не имеющий ограничений по его использованию и распространению (данные официальных сайтов, порталов «audit-it.ru», «Синапс», «Центр раскрытия корпоративной информации» и др.) удалось установить, что учредителем для 55 предприятий напрямую или через холдинговые образования ГК «Роскосмос» выступает Росимущество и 3 предприятия РКМ имеют иную государственную ведомственную принадлежность. Смешанную форму собственности имеют 3 предприятия и по одному предприятию установить учредителя не удалось. Таким образом, государство выступает учредителем для 58 предприятий РКМ.

Анализ предприятий РКМ по организационно-правовым формам показал, что по состоянию на 2019 год 9,67% их них являются ФГУПами и, соответственно, 90,32% – акционерными обществами. Как видно на рисунке 1, за период с 2013 г. по 2019 г. число ФГУПов сократилось в более чем 2 раза. Изменение их организационно-правовых форм на акционерные общества было продиктовано потребностью в создании холдинговых объединений, роста коммерческого успеха хозяйствующих субъектов.

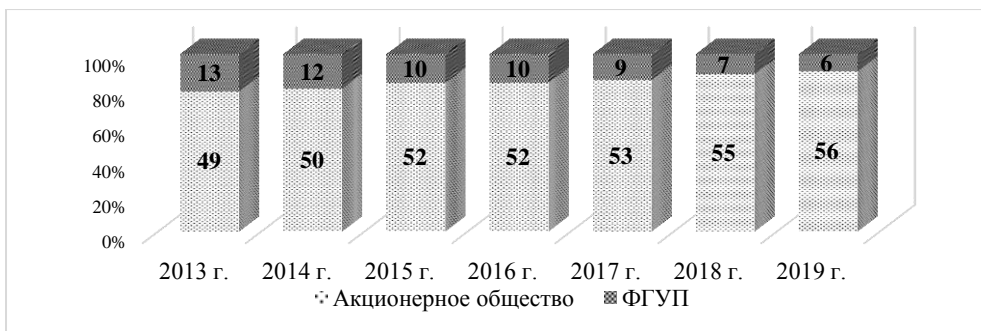


Рисунок 1 – Распределение предприятий РКМ по организационно-правовым формам

Источник: составлено авторами

Изменение организационно-правовых форм предприятий РКМ привело к изменению их правового положения и должно было повлиять на цели хозяйственной и предпринимательской деятельности, однако, в большинстве случаев этого не произошло по причине сохранения собственника и преемственности форм управления.

Качественная система корпоративного управления и эффективно работающий совет директоров выступают в качестве главенствующего фактора долгосрочного и устойчивого развития организации. В РФ наличие совета директоров предусмотрено соответствующим Федеральным законом РФ [16], целый ряд рекомендаций по организации работы совета директоров содержится в Национальном кодексе корпоративного поведения. Однако, как показывает практика, отечественным предприятиям присущ формализм при организации деятельности советов директоров, которые, как правило, принимают к утверждению решения акционеров или же полностью следуют тем решениям, которые принимаются менеджментом.

В соответствии с рекомендованным Центральным банком РФ Кодексом корпоративного управления, совет директоров должен

выступать в качестве эффективного и профессионального органа управления общества, который способен принимать решения, отвечающие критериям независимости и объективности, в интересах общества и его акционеров» [4]. Правительством РФ был одобрен данный Кодекс, были даны рекомендации для предприятий с государственным участием (далее SOE), которые включали: 1) запрет на искусственное перераспределение контролирующих ролей в SOE и на получение акционерами помимо дивидендов и ликвидационной стоимости иных доходов; 2) передача функций выбора менеджмента предприятий советам директоров; 3) привлечение внешних директоров в советы директоров в соотношении 1 к 3 [17]. Несмотря на наличие правовой базы в отечественных SOE по-прежнему наблюдается размытость функциональных границ и зон ответственности менеджмента, акционеров и советов директоров предприятий. Главная цель представительных органов управления, заключающаяся в контроле за деятельностью менеджмента, трансформируется в функции исполнительного органа, деятельность которого ориентируется на вышестоящую вертикально-

интегрированную структуру, а базовые принципы корпоративной деловой культуры – в директивную модель выполнения поручений «сверху».

Учитывая высокую роль и важность советов директоров в корпоративном управлении, был проведен анализ их деятельности в рамках функционирования предприятий РКМ.

Для оценки структуры советов были выбраны 10 предприятий РКМ, разнородные по численности, уровню хозяйственной и финансово-экономической результативности. Таким образом, экстраполировать результаты выборочной совокупности на всю генеральную совокупность предприятий РКМ можно с учетом доверительной вероятности 85% и доверительного интервала $\pm 22\%$.

По результатам анализа советов директоров выборочной совокупности было установлено, на 8 предприятиях в их состав входят представители менеджмента самого предприятия, на 9 предприятиях представители

менеджмента ГК «Роскосмос» и/или менеджмент вышестоящих АО в рамках холдинговой структуры. Непосредственное представительство Росимущество РФ в Советах директоров представлено на одном предприятии, но учитывая подчинённость ГК «Роскосмос» данному органу исполнительной власти, следует вывод о делегированном участии в оставшихся 9 предприятиях.

Как следует из таблицы 1 институт независимых директоров по данным выборочной совокупности предприятий РКМ практически отсутствует и представлен только в АО «Корпорация «ВНИИЭМ». Отсутствие независимых сторонних участников в корпоративном управлении накладывает отпечаток на эффективности экономической деятельности предприятий, так как представительство подведомственных государству организаций способствует достижению в первую очередь государственных целей [1; 17].

Таблица 1 – Структура советов директоров выборочной совокупности предприятий ракетно-космического машиностроения

№ п/п	Наименование предприятия	Менеджмент предприятия	Менеджмент ГК «Роскосмос»	Менеджмент вышестоящих АО в рамках холдинговой структуры	Представители Росимущества РФ	Независимые директора
1	ПАО «РКК Энергия»	1	8	2		
2	АО «Турбонасос»	1	1	3		
3	ПАО «Протон-ПМ»	1		6		
4	АО «Златмаш»			6		
5	АО «НПО Лавочкина»	1	4			
6	АО «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»	2	3		2	
7	АО «ПКП «ИРИС»			5		
8	АО «Корпорация «ВНИИЭМ»	1	2	1		1
9	ПАО НПО «Искра»	1	5	1		
10	АО «НПО Автоматики»	1		4		

Источник: составлено авторами по материалам [2; 5-13]

Опыт корпоративного управления SOE ряда отраслей РФ вполне может быть применим и к предприятиям РКМ. Бенчмаркинг данных технологий можно быть применим на основе, например, позитивного опыта ПАО «Аэрофлот», где в составе Совета директоров 3 из 11 его членов являются независимыми директорами, основной сферой деятельности которых является

консалтинг, инвестиции и образование [14].

Рекомендации по совершенствованию корпоративного управления предприятиями ракетно-космического машиностроения РФ в целом имеют те же параметры, что и в целом предприятия SOE. К ним следует отнести следующие, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Направления совершенствования корпоративного управления предприятиями РКМ
Источник: составлено авторами

Как видно на рисунке 2, первым направлением выступает трансформация функции целеполагания управления SOE. Как известно, целями деятельности любой организация является удовлетворение потребностей, в первую очередь, собственников капитала, которые должны быть заинтересованы в его приращении во времени. Однако, когда государство выступает в качестве собственника, подмена приоритетов в удовлетворении потребностей государства как владельца капитала, на

потребности в создании общественных благ подрывают смысл деятельности предприятия. Как следствие, появляется размытость стратегического планирования, множественные социальные обязательства довлеют над результативностью хозяйственной деятельности, а гибкость принятия управленческих решений видоизменяется от прозрачной экономической системы к бюрократии, жёсткому администрированию и контролю деятельности. Требуется

формализация целей по созданию общественных и квазиобщественных благ в уставных и стратегических документах SOE. Так, например, на локомотивном предприятии ракетно-космической отрасли ПАО «РКК «Энергия» социальные компоненты в основных целях отсутствуют [15], несмотря на их множественность в отчётных материалах и фактической реализации в кадровой политике.

Вторым направлением является повышение роли и уровня вовлеченности профессиональных менеджеров в реализацию функций собственника в SOE. Как было установлено в таблице 1, на большинстве предприятий РКМ выборочной исследуемой совокупности в составе совета директоров входят представители вышестоящих организаций холдинговых структур и представители государства. Учитывая высокую загруженность представителей от вышестоящих организаций вертикальной холдинговой организации управления и представителей органов исполнительной власти – учредителей и акционеров предприятий вопрос о полноценности их работы вызывает сомнения, а не вовлечение в их состав профессиональных менеджеров подрывает базовые принципы эффективности советов директоров. Оптимальным представляется решение данной проблемы за счет изменения структуры Советов директоров за счет формирования оптимального числа представителей органов государственной власти и привлечения сторонних экспертов – независимых менеджеров. Учитывая специфику отрасли РКМ, реализацию государственного-оборонного заказа, и, как следствие, множество конфиденциальной и закрытой информации, возможно ужесточение требований к профессиональным менеджерам в советах директоров, в том числе в части

соответствия их профессионально-личностных компетенций занимаемой должности, страхование их деятельности перед государством. Также в отношении них должны разрабатываться предельно четкие и понятные KPI, взаимоувязанные как с результатами деятельности предприятий, так и с реализацией государственных задач, что позволит выстроить прозрачную систему стимулирование-ответственность.

Данные мероприятия также применимы и к представителям со стороны государства, которые зачастую недостаточно активно и при принятии управленческих решений руководствуются не достижением целей предприятия, а установленными директивами вышестоящего руководства. Достижение данных задач со стороны представителей органов государственной власти возможно за счет введения нормативов по количеству предприятий, в корпоративном управлении которых они могут быть, так как в случае когда один и то же человек выполняет своих непосредственных должностные обязанности на государственной службе одновременно входит в множество советов директоров, что, безусловно, отражается на результативности его трудовой деятельности крайне негативно.

Следующим фактором совершенствования корпоративного управления предприятиями ракетно-космического машиностроения РФ является ужесточение системы предотвращения конфликтов интересов по таким направлениям как информирование о потенциальных конфликтах интересов, критериев и подходов к их идентификации, процедуры приостановке деятельности и организации корпоративного управления.

Инфорсмент на корпоративное управление проявляется в

директивизации выработки целей и действий советов директоров со стороны государства. Многие предприятия за последнее десятилетие сменили организационно-правовую форму с ФГУПов на акционерные общества, чтобы в отрасль пришли новые инвесторы, её деятельность saniровала в направлении укрепления рыночных отношений и отвечала критерию роста коммерческого успеха. Необходимы повышенные требования к акционерным обществам SOE, за счет изменения критериев оценки качества корпоративного управления и информационной прозрачности, предъявляемых к эмитентам акций. Данная норма позволит улучшить текущий контроль и мониторинг групп акционеров и независимых третьих лиц, связанных с деятельностью предприятия.

Таким образом, по результатам исследования было установлено, что спецификой предприятий РКМ является высокая роль участия государства как собственника и главного акционера в корпоративном управлении, недовлеченностью независимых директоров, что трансформирует целеполагание данных предприятий с коммерческого успеха на решение социально-государственных задач. Предложены ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности корпоративного управления, включающих изменение функции целеполагания управления SOE за счёт приоритезации экономических целей над общественными, вовлечение профессиональных менеджеров в реализацию функций собственника в SOE, снижению конфликта интересов и инфорсменту в корпоративном управлении. Реализация предлагаемых инструментов позволит повысить качество управленческих решений, устойчивость организационной системы вызовам внешней среды, а также

позволит изменить архитектуру стратегического целеполагания в направлении приращения экономической результативности. Предлагаемые инструменты не являются исчерпывающими и могут быть дополнены и уточнены в дальнейших исследованиях проблемы корпоративного управления на предприятиях РКМ.

Литература

1. Воронцов П.Г. Тенденции развития корпоративного управления в компаниях с государственным участием в Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 1(109). С.195-204.
2. Годовой отчёт ПАО «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королёва» за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.energia.ru/ru/disclose/areports/areports_2019.pdf.
3. Клепиков В.Ю. Учет отраслевых особенностей при анализе уровня развития системы корпоративного управления в холдинговых структурах ракетно-космической промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 1А. С. 605-613.
4. Кодекс корпоративного управления. Письмо Центрального банка Российской Федерации №06-52/2463 от 10 апреля 2014 г.
5. Официальный сайт АО «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.khrunichev.ru/main.php?id=1&nid=3542> (дата обращения 03.12.2020 г.).
6. Официальный сайт ПАО «Протон-ПМ» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.protonpm.ru/corporate/about> (дата обращения 03.12.2020 г.).
7. Официальный сайт АО «Златмаш» [Электронный ресурс]. URL: http://zlatmash.ru/about/corporate_documents2/ (дата обращения 03.12.2020 г.).
8. Официальный сайт АО «НПО Лавочкина» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.laspace.ru/company/disclosure/> (дата обращения 10.12.2020 г.).
9. Официальный сайт АО «Турбонасос» [Электронный ресурс]. URL: <https://turbonasos.ru/ru/?page=215> (дата обращения 10.12.2020 г.).
10. Официальный сайт АО «ПКП «ИРИС» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pkpiris.ru/shareholders> (дата обращения 10.12.2020 г.).
11. Официальный сайт АО «Корпорация «ВНИИЭМ» [Электронный ресурс]. URL: http://www.vniiem.ru/ru/index.php?option=com_content&view=article&id=710&Itemid=118 (дата обращения 10.12.2020 г.).
12. Официальный сайт АО ПАО НПО «Искра» [Электронный ресурс]. URL: http://www.npoiskra.ru/upload/docks/doc500/sostav_sd.pdf (дата обращения 15.12.2020 г.).
13. Официальный сайт АО «НПО автоматики» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.npoa.ru/about/raskrytie-informacii-/organy-upravleniya-ao-npo-avtomatiki/> (дата обращения 05.12.2020 г.).
14. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. URL: https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/structure_of_company/committee_of_directors (дата обращения 10.12.2020 г.).
15. Устав ПАО «РКК «Энергия». Утвержден Решением Годового общего собрания акционеров «25» июня 2016 года [Электронный ресурс]. URL: <https://www.energia.ru/ru/disclose/docs/inf34.pdf> (дата обращения 01.12.2020 г.).
16. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об акционерных обществах».
17. Шелудько В.Г. Об эффективности корпоративного управления в Госкорпорации «Роскосмос» // Менеджмент социальных и экономических систем. 2018. № 1. С. 13-16.