

О реализации механизма долгосрочного стратегического планирования в небольших компаниях с государственным участием

Ирина Ткаченко^{1,*}

¹Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Информация о статье

Поступила в редакцию:

21.11.2016

Принята

к опубликованию:

15.12.2016

УДК 332.1; 338

JEL M 1, M 21, M 48

Ключевые слова:

стратегическое управление, компании с государственным участием, долгосрочная программа развития, средний бизнес, советы директоров, ключевые показатели эффективности.

Keywords:

strategic management, companies with state participation, long-term development program, medium-sized businesses, board of directors, Key Performance Indicators.

Аннотация

Показывается опыт практической разработки стратегии и долгосрочной программы развития в небольшой компании с государственным участием. Отмечается неоднозначность применения методических рекомендаций для крупных и сверхкрупных компаний с государственным участием и компаний среднего бизнеса. Раскрывается механизм разработки стратегических документов компании с государственным участием, трудности формирования и проблемы реализации стратегии. Анализируется роль советов директоров и взаимодействие с исполнительной дирекцией компании при формировании реальных, нацеленных на измеримый результат ключевых показателей эффективности. Делается вывод о том, что учет особенностей компаний с государственным участием, относящихся к среднему бизнесу, при разработке долгосрочных программ развития открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает 50 %, позволит расширить методологическую базу планирования и оценивания его результатов и может быть использован в практике принятия эффективных управленческих решений.

To the question on the mechanism of long-term strategic planning in medium-sized companies with state participation

Irina Tkachenko

Abstract

The publication reveals the experience of practical development strategies and long-term development program for a medium-sized company with state participation. Attention is emphasized on the ambiguity of the application of methodic recommendations for large and super-large state-owned companies and medium-sized businesses. In details reveals the mechanism

* Автор для связи: E-mail: Tkachenko@usue.ru

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.389632>

of development of strategic documents for companies with the state participation, development difficulties and problems of strategy implementation. Discussed controversial moments in the development of a company's strategic priorities. It is noted that an important part of a company's strategic management system is a system that translates the mission and strategy of the company into an integrated set of performance indicators – to key performance indicators (KPI). Reveals the role of boards of directors and the interaction with the executive management of the company in the formation of real, measurable results focused on key performance indicators. The conclusion is that in small companies with so-called "other" corporate governance is necessary to begin the transition from the individual, entrepreneurial management style to the functional structure and professional management; gradually change the organizational structure of the company, management systems and processes aligned with the adopted strategy by the board of directors and management vision; strengthen the interaction of the executive management of the company with a professional Board of Directors. Considering the features of companies with state participation, belonging to medium-sized businesses, in developing long-term programs for the development of joint stock companies, the share of the Russian Federation in the authorized capital in an aggregate of more than fifty per cent, will expand the methodological planning and evaluation framework of its results and It can be used in the practice of taking effective management decisions.

Введение

В современном корпоративном секторе России, несмотря на все процессы приватизации и разгосударствления, крупнейшим собственником с контролирующей или блокирующей долей как в ряде крупных, доминирующих в российской экономике компаний, так и в относительно небольших компаниях остается государство. Роль регулятора в компаниях с государственным участием выполняет Росимущество Российской Федерации, обеспечивая методологическую базу для эффективного развития таких компаний. В условиях нынешней экономической ситуации основными задачами Росимущества как регулятора, стабилизирующего деятельность акционерных обществ с государственным участием, являются последовательное внедрение стандартов корпоративного управления, долгосрочное стратегическое планирование с использованием системы КРІ, повышение открытости и прозрачности принимаемых решений [1, с. 12]. В целях повышения инвестиционной привлекательности бизнеса Росимущество создает четко формализованную, открытую и стратегически целенаправленную систему, включающую стратегию развития АО с государственным участием, долгосрочную программу развития и систему ключевых показателей эффективности.

Стремление Росимущества РФ к внедрению цивилизованных норм и правил, стандартов надлежащей практики в практику деятельности российских компаний с государственным участием считаем важным и очень значимым делом, тем более что, по разным оценкам, прямое и косвенное участие государства в российской экономике составляет более 50 % [2, с. 45], а по данным Федеральной антимонопольной службы (ФАС), вклад государства и госкомпаний в ВВП за 10 лет вырос в 2 раза – с 35 % в 2005 г. до 70 % в 2015 г. [3]. Внедрение стандартов и лучших практик корпоративного управления проводится Росимуществом РФ с 2008 г., несмотря на глобальный экономический и финансовый кризис. С этого периода в компаниях с госучастием последовательно проходит процесс замены государственных чиновников на независимых директоров и профессиональных поверенных. Как отмечают некоторые эксперты, государство выступило самым массовым заказчиком на профессиональных членов советов директоров [2, с. 46]. Однако подходить с едиными мерками к вопросу

применения стандартов стратегического и корпоративного управления, понятного и относительно легко адаптируемого управленческого инструментария к задачам крупного бизнеса и относительно небольшого бизнеса не верно. Как ранее отмечалось, при оценивании качества стратегического и корпоративного управления необходимо учитывать существенные особенности компаний малого и среднего бизнеса, не обладающих развитой организационной структурой управления, четкими нормами и правилами, наличием фундаментальных и широко признанных стандартов к реализации передовых бизнес-практик по сравнению с крупными корпорациями [4, с. 58–59]. В России до сих пор основное внимание обращается на компании крупного и сверхкрупного бизнеса, в том числе с государственным участием. Институциональным, организационным, структурным и другим проблемам, важным для развития небольшого бизнеса, уделяется гораздо меньше внимания именно на уровне практической реализации. О сбалансированности развития всех форм организации бизнеса и создании условий для такого развития пишут и другие авторы [5, с. 4].

Неоднозначным вопросом с точки зрения практической имплементации является и вопрос внедрения в небольших компаниях с государственным участием механизма долгосрочного стратегического планирования. Можно выделить следующие особенности управления компаниями среднего бизнеса: высокая концентрация собственности, но размытая ответственность; активное участие собственников в текущей оперативной деятельности; непрозрачность структуры собственности и финансовой информации; отсутствие стратегии развития (в большинстве случаев); нечеткие регламенты исполнения бизнес-процессов; отсутствие количественных показателей результативности топ-менеджмента; неотлаженность систем внутреннего контроля и управления рисками. Однако и в среднем бизнесе система долгосрочного стратегического планирования должна строиться на тех же принципах и инструментах, иметь такую же надежную структуру управления, что и в крупных компаниях. Для небольшой компании с государственным участием крайне важна стратегия развития. Это должна быть не только модель компании, какой ее видит в будущем государство-собственник, но и конкретные этапы развития, и необходимые мероприятия для достижения поставленной цели. При этом задача Росимущества – четко сформулировать методологию стратегического планирования и контроля его выполнения. Совет директоров компании с государственным участием должен принять активное участие в разработке стратегического плана, а исполнительная дирекция компании следует приложить все усилия, чтобы максимально приблизить компанию к стратегической цели.

В 2014 г. Росимущество РФ приняло методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития (ДПР) для компаний с государственным участием [6]. В рекомендациях прописаны термины и определения, требования к разработке долгосрочных программ развития, дано описание основных блоков ДПР, порядка их рассмотрения и утверждения. Цель данной публикации – показать особенности процесса практической разработки стратегии и долгосрочной программы развития в небольшой компании с государственным участием. При этом учитывался опыт автора как руководителя стратегического комитета в совете директоров ОАО со 100 %-ным госпакетом (обозначим условно эту компанию как компанию «А»). Важно также рассмотреть проблемы методологического и прикладного характера, обсудить вопросы, возникающие при разработке и утверждении ключевых показателей эффективности.

Опыт разработки стратегии и долгосрочной программы развития (ДПР) компании «А». В компании «А» в 2015 г. была разработана стратегия ОАО – документ, утвержденный Советом директоров ОАО, содержащий стратегические цели развития организации, информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед организацией на период в 7 лет (до 2022 г.). При разработке стратегии была выработана миссия компании, которая должна быть реализована к 2022 г. по достижению следующих стратегических целей: укрепление позиций на рынках компании; диверсификация видов деятельности; увеличение масштаба и эффективности деятельности ОАО. Было определено, что стратегия компании заключается в устойчивом развитии компании посредством оптимизации и обновления бизнес-портфеля компании, фокусировании активности на основных и наиболее эффективных направлениях деятельности и обеспечении устойчивой синергии между ними. Совет директоров компании определил, что для достижения поставленных стратегических целей компания «А» должна развиваться по следующим направлениям:

- закрепление и увеличение доли на текущих рынках услуг компании;
- развитие новых направлений деятельности (формирование новых услуг и новых рынков);
- обеспечение планомерного обновления активов с использованием инновационных технологий и решений;
- развитие партнерских отношений;
- организационное развитие.

При разработке стратегии компании «А» и долгосрочной программы развития до 2020 г. активно использовался инструментарий стратегического управления и планирования. Управленческая технология разработки стратегии включала три этапа: 1) анализ исходной ситуации (жизненного цикла компании), формирование стратегических хозяйственных полей деятельности, анализ внутренних и внешних факторов развития; 2) разработка видения, миссии и целей развития компании, оценка стратегических альтернатив; 3) выбор стратегии и разработка стратегических мероприятий по срокам внедрения, объему инвестиций, ответственным за внедрение (рис. 1).

Был сделан тщательный анализ макросреды компании, определено влияние внешних и внутренних факторов на состояние компании. Использовались методы SWOT-анализа, PEST-анализа, проведен финансовый анализ.

Были выделены стратегические хозяйственные поля деятельности (СХПД), по каждому СХПД была составлена матрица GE/McKinsey (рис. 2).

Динамика развития отдельных СХПД в соответствии со стратегическими приоритетами приведет к изменению их положения на матрице (рис. 3).

При разработке стратегии компании использовался сценарный подход, который позволил смоделировать будущее состояние компании, определить, какие логически взаимосвязанные события и последовательные действия и шаги должны привести к прогнозируемому состоянию развития компании в будущем. Сценарии развития компании (пессимистический, консервативный, оптимистический) представляют собой детализированное описание, в котором содержатся различные оценки по показателям, определяющим качество реализуемого процесса. Макроэкономические параметры стратегии развития компании «А» базируются на утвержденных правительством долгосрочных прогнозных документах и концепциях.

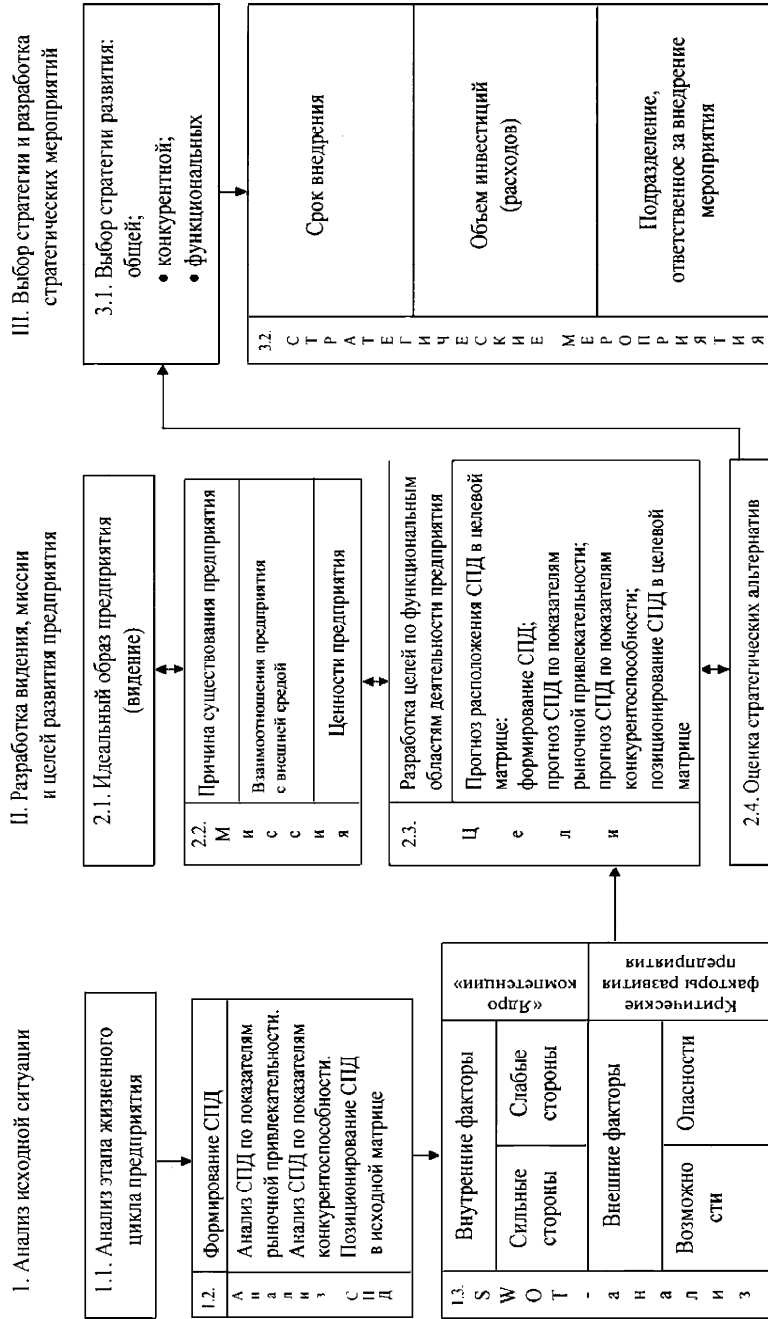


Рис. 1. Управленческая технология разработки стратегии

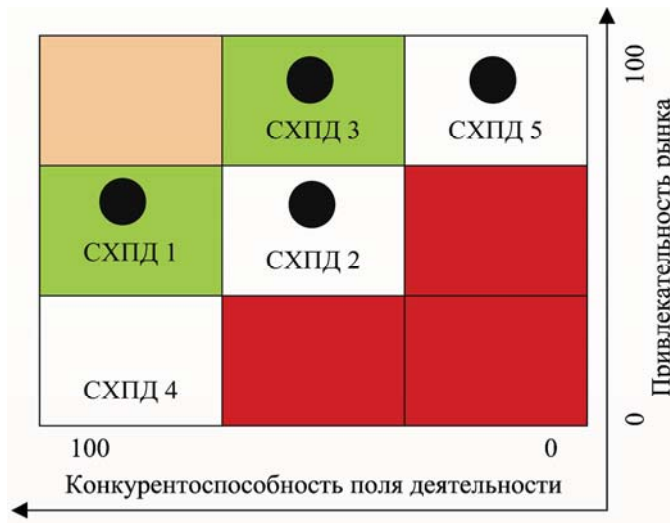


Рис. 2. Матрица GE/McKinsey для компании «А»

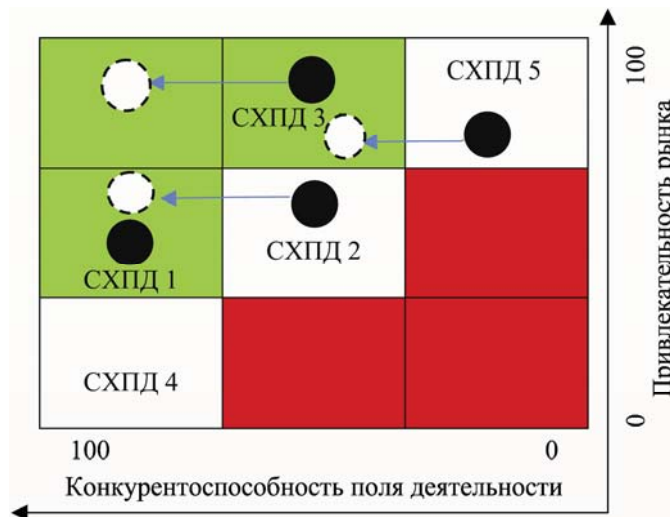


Рис. 3. Матрица GE/McKinsey для компании «А» при реализации

Были сформированы три сценария развития ОАО:

- *пессимистичный*, предусматривающий инерционное развитие компании без существенного изменения бизнес-модели и роста инвестиций в развитие;
- *консервативный*, опирающийся на использование собственных средств ОАО для минимально необходимого развития инфраструктуры, удовлетворения потребностей целевых профильных резидентов, умеренные инвестиции в развитие наиболее перспективных направлений деятельности, незначительное увеличение продаж;
- *оптимистичный*, опирающийся на инновационное развитие, достаточный для развития объем привлеченных инвестиций, модернизацию и оснащение ОАО современным оборудованием, динамичный рост объемов услуг и доходов компании.

Советом директоров компании «А» была принята стратегия, ориентированная на консервативный сценарий как наиболее вероятный для реализации.

Долгосрочную программу развития компании «А» можно рассматривать как детализацию стратегии компании, своеобразную «дорожную карту» ее реализации. Разработанная ДПР представляет собой внутренний программный документ ОАО, содержащий перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации в установленные сроки с указанием объема и источников их финансирования, включающий значения показателей текущих и ожидаемых результатов деятельности.

В компании «А» долгосрочная программа развития разрабатывалась с привлечением высококвалифицированных специалистов в сфере разработки проектов. Целью бизнес-моделирования являлось создание достоверного, наглядного и простого для понимания описания деятельности компании. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, финансовую модель, анализирующую структуру затрат, доходов, схему финансовых потоков, необходимых для получения устойчивых потоков дохода. На основе проработанной бизнес-модели был определен перечень программных мероприятий для достижения стратегических целей ОАО. По каждому мероприятию сформулирован конечный результат, его отражение в конкретных измеримых показателях деятельности, установлены объем и источники финансирования, прописан срок реализации.

Оценка рисков и определение механизма управления рисками в рамках ДПР. При разработке ДПР сделан подробный анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией запланированных мероприятий. Идентификация рискованных событий производилась в соответствии с типологией стандарта CO-SO ERM [7]. Было определено, что внешние риски компании связаны с макросредой, в которой существует компания, рынком поставок ресурсов, рынком сбыта и реализации продукции и услуг. Внутренние факторы риска предопределяются снижением качества ресурсов самого общества. Кроме того, внутренние факторы риска могут быть связаны со структурой собственности, структурой капитала, рискованной политикой заимствований, управлением компанией, процессами управления коммерческой деятельностью, формирующими фундаментальную стоимость компании.

Риски единственного акционера (государства) компании «А» могут быть связаны со снижением стоимости компании, невозможностью реализации прав участия в управлении компанией, нарушением интересов акционера со стороны менеджмента, нарушением прав на получение достоверной и своевременной информации для принятия решений и другими рисками, связанными с ослаблением функционирования системы надлежащего корпоративного управления. Анализ позволил идентифицировать финансовые, инвестиционные, рыночные, операционные и проектные риски компании. Наиболее высокая вероятность наступления рискованных событий была определена разработчиками ДПР: в сфере инвестиционных рисков – отсутствие прямых внешних инвестиций (на уровне 75 %); в сфере финансовых рисков – снижение спроса/ликвидности компании вследствие ухудшения финансового состояния клиентов компании (на уровне 85 %); в сфере рыночных рисков – усиление конкуренции (на уровне 60 %); в сфере проектных рисков – выполнение проектов с нарушением сроков, бюджета, качества (на уровне 60 %). Вероятность реализации рискованных

событий оценивалась в соответствии с «лучшей практикой» управления рисками и была определена на основе стандарта FERMA [8], в качестве периода оценки рассматривается период реализации ДПР – пять лет. И хотя вероятность рисков событий на основе стандарта FERMA по ряду идентифицированных рисков оказалась на уровне выше приемлемых значений, тем не менее, перед менеджментом компании была поставлена задача наладить систему профессионального риск-менеджмента и развить культуру принятия риска, что позволит взвешивать доходность и рискованность своих решений. В рамках ДПР были разработаны механизмы управления рисками по каждому виду рисков.

Советом директоров было принято решение утверждать приемлемый для акционеров уровень риска как меру, определяющую уровень толерантности (терпимости, склонности) акционеров компании к риску. Риски, уровень существенности которых превышает приемлемый для акционеров уровень риска, в дальнейшем должны выноситься на рассмотрение совета директоров.

Формирование ключевых показателей эффективности для оценки достижения стратегических целей. Важной частью системы стратегического управления компании является система, которая переводит миссию и стратегию компании в интегрированный комплекс показателей эффективности. В дополнение к стратегии необходимы механизмы, позволяющие детализировать стратегические цели компании на всех уровнях управления и в дальнейшем контролировать, насколько эффективно компания достигает этих целей. Одним из таких механизмов является система ключевых показателей эффективности, включающая количественно и качественно измеримые финансовые и нефинансовые показатели компании. Хорошо выстроенная система ключевых показателей эффективности может обеспечить компаниям единство стратегического и оперативного уровня управления.

Разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ) до 2020 г. для компании «А» производилась в соответствии с «Методическими указаниями 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» [9].

В ДПР компании «А» в качестве КПЭ были предложены 9 показателей: 6 финансово-экономических (выручка, EBITDA, рентабельность акционерного капитала (ROE), маржинальный доход, чистые активы, объем инвестиций без НДС) и 3 отраслевых (индекс удовлетворенности потребителей, количество реализованных проектов, производительность труда). По каждому ключевому показателю эффективности экспертным путем была определена доля (вес) показателя в системе КПЭ общества. Наибольший вес имели такие показатели, как EBITDA и ROE (по 15 %), доля остальных показателей определена в 10 %. В числе отраслевых показателей КПЭ был принят и такой редко используемый в качестве социальных ключевых показателей эффективности показатель, как индекс удовлетворенности потребителей, рассматриваемый как относительный показатель, характеризующий степень удовлетворенности клиента продукцией и услугами компании, который рассчитывается как отношение количества клиентов, удовлетворенных качеством продукции и услуг к общему числу опрошенных клиентов (определяется на основе анкетного опроса). В ряде публикаций отмечается, что «социальные» показатели для деятельности компаний

с государственным участием не только не являются основными, но их количество лимитируется [10, с. 79–80].

Методологические трудности при разработке ДПР: различия для крупного и среднего бизнеса. При разработке долгосрочных программ развития крупных компаний с государственным участием, принимается, что в таких компаниях есть традиции плановой деятельности, система планов – от оперативно-календарных до стратегических. В крупных компаниях корпоративного типа усвоение управленческих нововведений, механизмов, современных инструментов менеджмента, таких как управление проектами, бизнес-процессами, рисками, балансировка этого инструментария, является более совершенным процессом. Но даже в компаниях с лучшими бизнес-практиками имеются проблемы разработки и реализации ДПР. Так, специалисты экспертно-консультационного совета при Росимуществе РФ А.А. Михеев и Д.А. Ваганов выделяют проблемы методологического и прикладного характера по стадиям жизненного цикла ДПР [11 с. 192]:

- 1) на стадии разработки:
 - отсутствие обязательности следования предписанным подходам к разработке,
 - обтекаемые методические рекомендации, общая несбалансированность документа;
- 2) на стадии согласования:
 - длинная цепочка согласования документа,
 - отсутствие механизмов по учету мнения неосновных акционеров;
- 3) на стадии утверждения:
 - нет формальной зависимости между результатами согласования ДПР и принятием советом директоров решения об утверждении ДПР;
- 4) на стадии реализации:
 - контроль соответствия ключевых показателей эффективности (КПЭ) ДПР и КПЭ менеджмента проводится советами директоров формально, целевые ориентиры могут расходиться значительно;
- 5) на стадии аудита реализации:
 - текущее методическое представление об аудите ДПР размыто и смешано с аудитом отчетности;
- 6) на стадии пересмотра ДПР:
 - нет четких критериев, определяющих необходимость внесения изменений;
 - требование по преемственности версий ДПР не зафиксировано;
 - ежегодная актуализация вредна для долгосрочного документа.

Нельзя не согласиться с этими экспертами, что долгосрочные программы развития даже в компаниях крупного бизнеса пока остаются во многом формальными документами [11]. Если говорить об особенностях стратегического планирования для небольших компаний, то в большинстве случаев не только опыт разработки стратегических планов практически полностью отсутствует, но и системы оперативного планирования находятся на очень низком уровне. В связи с этим одна из важных методологических и практических проблем разработки и реализации ДПР в небольших компаниях с государственным участием связана с отсутствием комплексного охвата всех уровней управления инструментарием системы ключевых показателей эффективности. И если даже в крупных корпорациях с развитыми традициями плановой деятельности есть проблемы, связанные с разработкой и внедрением ДПР, отмечается формализм,

что проявляется, например, в отсутствии соответствия КПЭ ДПР и КПЭ менеджмента, то в небольших компаниях эти проблемы проявляются еще острее.

Выводы и их имплементация. Анализируя опыт разработки и дальнейшей реализации долгосрочной программы развития в небольшой компании с государственным участием (компании «А»), можно отметить ряд проблем. Это недостаточно развитые системы управления, планирования, финансового и управленческого учета; отсутствие понимания со стороны исполнительной дирекции необходимости реально, а не формально совершенствовать механизмы экономического, организационного, управленческого развития компании; недостаточно тесное взаимодействие членов консультативно-проектной группы, разрабатывающей ДПР, и персонала компании; отсутствие внимания к самому процессу разработки ДПР со стороны первых лиц организации. Недостаточная информированность и отсутствие вовлеченности членов коллектива в процесс разработки ДПР привели к тому, что даже по прошествии года коллектив компании так и не был ознакомлен ни со стратегией, ни с ДПР.

Ключевые показатели эффективности не рассматриваются в компании как интегрированная система управления по целям, а воспринимаются лишь как система мотивации, да и то только генерального директора компании «А». Следует признать, что КПЭ генерального директора компании установлены с учетом результатов деятельности за прошлые периоды; КПЭ формально увязаны со стратегией компании, установлены без учета сравнительного анализа конкурентов, основных бизнес-партнеров и их КПЭ. В КПЭ не учтены целевые показатели, связанные с корпоративной социальной ответственностью и устойчивым развитием компании; в долгосрочной программе развития оказались не предусмотренными показатели, связанные с планированием преемственности менеджмента.

Для достижения стратегических приоритетов, определенных в ДПР компаний, подобных компании «А», руководству необходимо начинать переход от единоличного, предпринимательского стиля управления к функциональной структуре и профессиональному менеджменту, активно вовлекать сотрудников в процесс достижения корпоративных целей.

В небольших компаниях с «иным» корпоративным управлением особо важное внимание следует уделять укреплению менеджмента среднего звена управления. Необходимо постепенно изменять организационную структуру компании, системы управления и процессов в соответствии с принятой советом директоров стратегией и видением руководства, усилить взаимодействие исполнительного руководства компании и совета директоров.

Таким образом, анализ конкретных кейсов по разбору опыта, ошибок, плюсов, минусов, связанных с разработкой стратегий, долгосрочных программ развития, ключевых показателей эффективности, может быть полезным при разработке ДПР в небольших компаниях с государственным участием.

Список источников / References

1. *Национальный доклад по корпоративному управлению*. Москва, 2015, вып. VIII [*Nacional'ny doklad po korporativnotu upravleniju* [National report on corporate management]. Moscow, 2015, Iss. 8].
2. Вербицкий В. *Из идеального реальному: что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices*.

- Москва, Альпина Паблшер, 2015, с. 45, 46. [Verbitskiy V. *Iz ideal'nogo real'nomu: chto dejstvitel'no nuzhno kompanijam dlja primenenija na praktike iz corporate governance best practices* [From ideal to real: what is really necessary for the companies for practical application from corporate governance best practices]. Moscow, Al'pina Pablisher, 2015, pp. 45, 46].
3. ФАС: *Государство и госкомпании контролируют 70 % российской экономики*. [FAS: *Gosudarstvo i goskompanii kontrolirujut 70 % rossijskoj jekonomiki*] Available to: <http://www.rosbalt.ru/russia/2016/09/29/1554282.html> (accessed 09/12/2016).
 4. Ткаченко И.Н. Специфика оценки качества корпоративного управления в компаниях среднего бизнеса с государственным участием. *Эффективное антикризисное управление*, № 2 (95), 2016, сс. 58–65. [Tkachenko I.N. Spetsifika otsenki kachestva korporativnogo upravlenija v kompanijah srednego biznesa s gosudarstvennym uchastiem [Specifics of assessment of quality of corporate management in the companies of medium business with the state participation.]. *Jefferktivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective acrisis management*, no. 2 (95), 2016, pp. 58–65.]
 5. Матвеев В.В., Овчинникова А.В. Оценка влияния малых предприятий на развитие национальной экономики в контексте парадигмы «структура-поведение-результат». *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика*, № 3, 2015, сс. 4–26. [Matveev V.V., Ovchinnikova A.V. Otsenka vlijanija malyh predpriyatij na razvitie nacional'noy jekonomiki v kontekste paradigmy «struktura-povedenie-rezul'tat» [Assessment of influence of small enterprises on development of national economy in the context of a paradigm "structure-behavior-result"]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 5. Jekonomika = Bulletin of the St. Petersburg university. Series 5. Economy*, no. 3, 2015, pp. 4–26.]
 6. *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 (2014)*. [Metodicheskie rekomendatsii po razrabotke dolgosrochnyh programm razvitija strategicheskikh otkrytyh aktsionernyh obshhestv i federal'nyh gosudarstvennyh unitarnyh predpriyatij, a takzhe otkrytyh aktsionernyh obshchestv, dolja Rossiyskoj Federatsii v ustavnnyh kapitalah kotoryh v sovokupnosti prevyshhaet pjat'desjat protsentov (2014) [Methodical recommendations about development of long-term programs of development of strategic open joint stock companies and the federal state unitary enterprises, and also open joint stock companies which share of the Russian Federation in authorized capitals in total exceeds fifty percent]. Available at: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depreal/201404222>] (accessed 18/11/2016).
 7. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_Executive_Summary_Russian.pdf (accessed 18/11/2016).
 8. Стандарт FERMA (Federation of European Risk Management Association) [Standart FERMA (Federation of European Risk Management Association)]. Available at: <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard> (accessed 18/11/2016).
 9. *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 [Methodicheskie ukazaniya po primeneniju kljuchevykh pokazateley jeffektivnosti gosudarstvennymi korporatsijami, gosudarstvennymi kompanijami, gosudarstvennymi unitarnymi predpriyatijami, a takzhe hozjajstvennymi obshchestvami, v ustavnom kapitale kotorykh dolja uchastija Rossijskoy Federatsii, sub'ekta Rossijskoy Federatsii v sovokupnosti prevyshaet pjat'desjat protsentov [Methodical instructions on application of key indicators of efficiency by the state corporations, state companies, state unitary enterprises, and also economic societies in which authorized capital share of the Russian Federation, the subject of the Russian Federation in total exceeds fifty percent]. Available at: <http://www.rosim.ru/documents/143749> (accessed 18/11/2016)

10. Симонова Ю.В., Смирнова О.О. Стратегии развития госкорпораций – локомотивы планового роста развития регионов и обеспечения экономической безопасности России. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 2015, т. 6, № 2, ч. 2, с. 77–82. [Simonova Ju.V., Smirnova O.O. Strategii razvitija goskorporatsiy – lokomotivy planovogo rosta razvitija regionov i obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti Rossii [Development strategies of state corporations – engines of planned growth of development of regions and ensuring economic security of Russia]. *MIR (Modernizacija. Innovacii. Razvitie) = MID (Modernization. Innovations. Development)*, 2015, vol. 6, no. 2, part 2, pp. 77–82.]
11. Михеев А.А., Ваганов Д.А. Долгосрочные программы развития компаний с государственным участием: предварительные итоги разработки стратегических документов с применением ключевых показателей эффективности. *Журнал Новой экономической ассоциации*, № 1 (25), 2015, сс. 190–197. [Mihheev A.A., Vaganov D.A. Dolgosrochnye programmy razvitija kompaniy s gosudarstvennym uchastiem: predvaritel'nye itogi razrabotki strategicheskikh dokumentov s primeneniem kljuchevykh pokazateley jeffektivnosti [Long-term programs of development of the companies with the state participation: preliminary results of development of strategic documents with application of key indicators of efficiency]. *Zhurnal Novoy jekonomicheskoy assotsiatsii = Magazine of New economic association*, no. 1 (25), 2015, pp. 190–197.]

Сведения об авторе / About author

Ткаченко Ирина Николаевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», профессиональный независимый директор Росимущества РФ. 620144 Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62. *E-mail: Tkachenko@usue.ru*

Irina N. Tkachenko, Doctor of Economic Sciences, professor, Head of the Department of Corporate Economics and Business Administration, FGBOU VE "Ural State Economic University", professional independent director of the Federal Property Management Agency of the Russian Federation. 620144 Russia, Ekaterinburg, ul. 8 March, 62. *E-mail: Tkachenko@usue.ru*