

## МЕТОД ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Чайка Н.К.\* , Гаврилова И.С.

*Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),  
МАИ, Волоколамское шоссе, 4, Москва, А-80, ГСП-3, 125993, Россия*

*\* e-mail: n.k.chaika@gmail.com*

---

Рассматривается метод оценки корпоративного управления. В качестве наиболее популярных моделей корпоративного управления выделяются американская и германская модели. Предложены методологические подходы по формированию оптимального метода оценки уровня развития системы корпоративного управления на предприятиях и в интегрированных структурах ракетно-космической промышленности (РКП). Разработанный метод учитывает особенности компаний и позволяет проводить их сравнительную оценку в условиях существенных различий в структуре, масштабах и направлениях деятельности. Метод представляет собой многоуровневую систему оценки по двум основным блокам — уровню реализации корпоративного управления и уровню формализации системы корпоративного управления.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, оценка уровня корпоративного развития интегрированных структур.

---

В настоящее время нет общепринятых отраслевых методов оценки уровня корпоративного развития интегрированных структур (ИС) в ракетно-космической промышленности, которые могли бы использоваться как элемент анализа текущего состояния компаний в области корпоративного управления для предупреждения кризисных явлений. Отдельно необходимо отметить, что вопросы оценки уровня корпоративного управления в отечественной практике стали подниматься только в последние 5—10 лет. Это связано в первую очередь с тем, что сама форма акционерных обществ (АО) появилась в российской практике только в последние 20—25 лет, а культура управления АО и вовсе имела весьма отдаленные от международных стандартов и норм особенности. В результате единственными компаниями, обладающими методологией оценки таких специфичных для российской экономики аспектов, как корпоративное управление, оказались представительства зарубежных консалтинговых агентств. При этом используемые ими методы и приемы оказались мало приспособленными к реалиям и особенностям российских акционерных обществ, что вынудило их оперативно корректировать методики, оставляя тем не менее общие принципы и подходы. Подобные манипуляции позволили применять обновленные методы и методики для боль-

шинства АО, но предприятий оборонного сектора это не коснулось.

Корпоративное управление — система взаимодействия между акционерами и руководством компании, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров.

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

Все многообразие форм корпоративного управления можно условно разделить на две основные группы, в основе которых лежат две противоположные по идеологии модели — американская (аутсайдерская) и германская (инсайдерская).

Американская модель — это модель управления акционерными обществами, основанная на высоком уровне использования внешних по отношению к акционерному обществу (рыночных) механизмов корпоративного контроля или контроля над менеджментом акционерного общества.

Такая модель характерна для классических англоязычных стран — США, Великобритании, Ав-

стралии, Канады, Новой Зеландии. Группа акционеров представлена большим количеством независимых инвесторов, имеющих отношение к менеджменту компании. Увеличивается роль фондового рынка.

Германская модель — это модель управления АО, в основе которой лежит преимущественное использование внутренних управленческих ресурсов и методов корпоративного контроля.

Такая модель традиционна для классических европейских стран, Скандинавии, однако менее характерна для Бельгии и Франции. В основе модели — принцип равенства заинтересованных сторон в принятии решений (акционеры, менеджеры, сотрудники компании, банки, общественные организации). Немецкая модель нацелена на самоконтроль — самостоятельный мониторинг текущего состояния и повышение конкурентоспособности и результативности. Таким образом, компании слабо ориентированы на индикаторы фондового рынка и оценку акционерной стоимости компании при принятии управленческих решений.

Американская и германская модели диаметрально противоположны, а между ними находится множество других моделей с доминированием одной из них и отражающих отдельные национальные особенности.

В статье предложена система оценки, которая представляет собой многоуровневую последовательную оценку различных компаний и интегрированных структур по группе различных показателей.

Для того чтобы результаты анализа различных компаний и интегрированных структур можно было сравнивать, необходимо предусмотреть применение либо поправочных коэффициентов, либо различных «вилкок» оценки для различных компаний. Это нужно для получения объективных результатов, так как сравнивать заведомо несопоставимые компании (например, крупную производственную структуру с численностью несколько тысяч человек и многомиллиардными оборотами с небольшим научно-производственным объединением с экспериментальным производством) нельзя. Для решения данной проблемы предложенный метод предполагает

в первую очередь сгруппировать все исследуемые интегрированные структуры по их организационной сложности и масштабам деятельности.

В табл. 1—3 представлен метод оценки сложности ИС.

Представленная в табл. 1 группа показателей характеризует масштабы деятельности компании, которые выражаются в размере выручки компании, объемах активов и численности занятых. Организационная сложность интегрированной структуры выражается в количестве дочерних и зависимых

Таблица 1

Мера весов для определения группы сложности ИС

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

Таблица 2

Определение группы по сумме баллов

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

Таблица 3

Определение группы сложности компании

Предприятие	Количество ДЗО	Выручка	Стоимость имущества	Численность	Сумма баллов	Группа

обществ (ДЗО). Отметим, что при расчетах учитываются только ДЗО, являющиеся частью ракетно-космической промышленности. Это связано с тем, что именно они будут анализироваться далее.

Для определения группы сложности компании все исходные данные вводятся в таблицу (табл. 3), затем соотносятся с «вилкой» (см. табл. 1), а полученные баллы суммируются. Итоговая сумма баллов соотносится с группировкой из табл. 2, после чего определяется и проставляется в соответствующую колонку табл. 3 итоговая оценка группы сложности компании.

Необходимо отметить, что отнесение к той или иной группе сложности необходимо только для дальнейших расчетов и никоим 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 гло-

равления, используемые различными консалтинговыми компаниями и рейтинговыми агентствами: количество заседаний совета директоров, количество комитетов при совете директоров (СД), а также показатели экономической деятельности компании — коэффициента финансовой независимости и общей рентабельности деятельности.

В качестве примера в табл. 4—6 представлен метод оценки реализации корпоративного управления в ИС для группы компаний сложности ИС, оцениваемой как «А».

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 ею.

Таблица 4

**Балльная система оценки уровня корпоративного управления**

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 контрольно- пропускного пункта (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

бальным аспектам — по реализации корпоративного управления и по уровню формализации системы корпоративного управления. Метод оценки един для всех интегрированных структур, разнятся лишь численные показатели для различных групп сложности ИС.

Блок 1 — реализация корпоративного управления. При этой оценке применяются наиболее популярные показатели уровня корпоративного уп-

Таблица 5

**Определение группы по сумме баллов**

Сумма баллов	Группа
от 60 до 90	С
от 91 до 150	В
от 151 до 180	А

Таблица 6

**Определение уровня развития системы корпоративного управления**

№	Предприятие	Количество заседаний СД	Количество комитетов СД	Наличие КПП	Доля независимых директоров	Рентабельность продаж	Коэффициент финансовой независимости	Сумма баллов	Группа
1									
2									
№									

*Примечание:* Показатель рентабельности продаж рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке (ROE); коэффициент финансовой независимости — как отношение суммы собственного капитала и доходов будущего периода к валюте баланса.

В результате оценки получится единственный показатель, который будет характеризовать уровень корпоративного управления. Это первая из полученных оценок.

Для оценки ИС из двух других групп сложности используется аналогичная методика, однако немного изменены численные диапазоны показателей при расчете баллов.

Блок 2 — при оценке уровня формализации системы корпоративного управления проводится количественный и качественный анализ документации компаний, регламентирующих отдельные направления деятельности.

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.

Более подробный перечень показателей и порядок их расчета представлен в табл. 7.

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.

Основной идеологией при формировании данного метода является, как указано выше, разделение всех показателей по группам. Однако, ввиду различной степени значимости и влияния показателей на степень развития системы корпоративного управления на предприятиях промышленности, каждый показатель имеет индивидуальный коэффи-

Таблица 7

**Перечень показателей и методика оценки системы корпоративного управления предприятий РКП**

№	Показатель	Оценка качества (макс. 10 баллов)	Удельный вес показателя	Итоговое значение
<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*	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 — ПИР (для компаний в спецперечне по разработке ПИР)	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	Программа инновационного развития	10	1	10
5	Управление качеством	10	0,7	7
6	Ключевые показатели эффективности	10	0,7	7
7	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>

циент веса, определяющий значимость данного показателя.

Качественная оценка, т. е. формальное проставление баллов по каждому пункту, происходит экспертным путем. В зависимости от поставленной задачи и от того, кто проводит анализ (акционер, его представитель, отраслевой институт или сама компания), количество экспертов может варьироваться. Однако для всех случаев формируется ряд требований к экспертам и проводимой экспертной оценке:

— эксперт должен обладать не только должным уровнем компетенций в данном вопросе, но и иметь в наличии актуальный набор отраслевых методик, правил и рекомендаций по формированию анализируемых документов;

— при проведении анализа самой компанией рекомендуется привлекать сторонних экспертов, в первую очередь представителей акционеров и отраслевых научных организаций для максимальной объективности получаемых результатов;

— эксперт должен быть независим в своих суждениях и при необходимости способен дать мотивированный ответ по принимаемым им решениям;

— экспертиза не должна носить поверхностный характер.

Таблица 8

Расчет итоговой оценки степени формализации системы корпоративного управления

№	Диапазон суммы баллов	Итоговая рейтинговая оценка
1	до 90	С
2	91 - 120	В
3	121-140	А

По аналогии с другими блоками полученные результаты сравниваются с отдельной «вилкой», что позволяет получить однообразный (для целей сравнительного анализа) результат (табл. 8).

Для того, чтобы полученный в ходе анализа обоих блоков результат был неинформативен с точки зрения сравнения данного показателя с показателями оценки по другим предприятиям, необходимо сформировать группы в соответствии с полученными результатами. Полученный результат является итоговым показателем оценки уровня корпоративного управления на предприятии.

Итоговый показатель оценки уровня развития системы корпоративного управления исследуемого объекта отражается в итоговой таблице (табл. 9).

Таблица 9

Итоговая оценка корпоративного управления (пример)

№	Предприятие	Группа сложности ИС	Уровень корпоративного управления	Степень формализации системы корпоративного управления	Итоговая оценка
1	АО «Компания 1»	А	С	В	
2	АО «Компания 2»	В	А	С	
№	АО «Компания №»	С	В	А	

Также стоит отметить следующие особенности системы:

— в случае отсутствия в компании таких органов управления, как правление или общее собрание акционеров, в соответствующей графе в таблице ставится значение 10. В случае если данные органы имеются, но отсутствуют соответствующие документы и регламенты, ставится 0 и у компании вычитается 10 баллов;

— если компания обязана разрабатывать программу инновационного развития и необходимый документ существует, в соответствующей графе ставится 10. Если документ отсутствует — у компании снимается 10 баллов. Для компаний, которые не обязаны разрабатывать ПИР, наличие данного документа — преимущество и возможность получения дополнительных 10 баллов.

Как уже упоминалось, принадлежность к той или иной группе сложности не учитывается, поскольку используется только для проведения оценки.

Таким образом, используемый метод оценки позволяет сравнивать результаты оценки различных по виду деятельности и масштабам компании между собой.

Для удобства сравнения компаний можно ранжировать все результаты исходя из методики, представленной в табл. 10.

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

Наиболее низкими рейтингами обладают компании с оценками СВ и СС.

Таблица 10

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

Методика оценки для дочерних обществ интегрированных структур в целом аналогична системе оценки самих ИС. Однако все дочерние общества оцениваются исходя из группы сложности их материнской компании.

Оценка самостоятельных предприятий проводится по несколько измененной методике оценки ИС.

**Выводы**

В статье была решена основная задача, которая заключалась в обобщении опыта по оценке уровня развития системы корпоративного управления в целях формирования нового обобщенного отраслевого метода, учитывающего особенности компаний РКП, а также опыта применения данного метода для оценки и выработки рекомендаций по оптимизации текущей управленческой и финансово-экономической ситуации на объекте. Решение этой задачи позволит создать новый современный инструмент анализа и расширить арсенал методов антикризисного управления предприятием.

**Библиографический список**

1. Шиткина И.С. Корпоративное право: учебник. — 3-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2015. — 1080 с.
2. Панагушин В.П., Чайка Н.К. Реструктуризация авиапредприятий на основе разделения их на бизнес-единицы и размещения технопарка на освободившихся производственных площадях // Вестник Московского авиационного института. 2015. Т. 22. № 3. С. 172-180.
3. Панагушин В.П., Чайка Н.К., Севрюков О.М., Чайка В.Ю. Сокращение убыточности предприятий авиационной промышленности путем реструктуризации производственных активов // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 4 (85). С. 64-75.
4. Чайка Н.К. Финансовое оздоровление предприятия: Учеб. пос. — М.: Ивако-Аналитик, 2013. — 61 с.
5. Чайка Н.К., Зверев А.М. Планирование финансового результата предприятия авиационной отрасли в современных условиях // Вестник Московского авиационного института. 2010. Т. 17. № 3. С. 33.
6. Канащенков А.А., Канащенков А.И., Новиков С.В. Проблемы структурных преобразований современных корпораций и предприятий // Вестник Московского авиационного института. 2016. Т. 23. № 2. С. 217-227.
7. Захарова Л.Ф., Новиков С.В. Стратегические изменения на предприятиях авиационно-промышленного комплекса: обоснование и реализация // Труды МАИ. 2012. № 53. URL: <http://www.mai.ru/science/trudy/published.php?ID=29363>

**CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM DEVELOPMENT ESTIMATION METHOD**

**Chaika N.K.\*, Gavrilova I.S.**

*Moscow Aviation Institute (National Research University),  
MAI, 4, Volokolamskoe shosse, Moscow, A-80, GSP-3, 125993, Russia  
\* e-mail: n.k.chaika@gmail.com*

**Abstract**

A corporate governance system developing method is offered within the framework of this paper.

This newly developed method aims at estimating the corporate development level of a space-rocket industry enterprise, as one of the crisis-proof enterprise governance tools.

American and German corporate governance models are distinguished as the most popular models. Russian corporate governance practices are equally distant ideologically from both.

To analyze the corporate governance system at the rocket-space industry enterprise the authors developed their own estimation method, consisting in accounting

for a number of specifics of integrated structures and individual enterprises functioning.

Basic methodological approaches to optimal assessment method of corporate governance system development at the enterprises and integrated structures of rocket-space industry are considered.

The developed method account for specifics of the companies and allows carry out their comparative assessment in conditions of differences in structure, scope and lines of activity.

This method represents a multilevel assessment system by two blocks - the level of corporate governance implementation and the level of the corporate governance system formalization.

In accordance with the results of the study, the authors obtained the optimized branch method of estimation of the level of corporate governance system development in the interests of crisis-proof management.

**Keywords:** corporate governance, integrated structures level of corporate development assessment.

## References

1. Shitkina I.S. *Korporativnoe pravo* (Corporate law), Moscow, KNORUS, 2015, 1080 p.
2. Panagushin V.P., Chaika N.K. *Vestnik Moskovskogo aviatsionnogo instituta*, 2015, vol. 22, no. 3, pp. 172-180.
3. Panagushin V.P., Chaika N.K., Sevryukov O.M., Chaika V.Yu. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie*, 2014, no. 4 (85), pp. 64-75.
4. Chaika N.K. *Finansovoe ozdorovlenie predpriyatiya* (The enterprise financial restoring to health), Moscow, Ivako-Analitik, 2013, 61 p.
5. Chaika N.K., Zverev A.M. *Vestnik Moskovskogo aviatsionnogo instituta*, 2010, vol. 17, no. 3, pp. 33.
6. Kanashchenkov A.A., Kanashchenkov A.I., Novikov S.V. *Vestnik Moskovskogo aviatsionnogo instituta*, 2016, vol. 23, no. 2, pp. 217-227.
7. Zakharova L.F., Novikov S.V. *Trudy MAI*, 2012, no. 53, available at: <http://www.mai.ru/science/trudy/eng/published.php?ID=29363>