УДК 338.26

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕПУБЛИЧНЫМИ КОМПАНИЯМИ*

БАТАЕВА БЭЛА САИДОВНА,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Корпоративное управление», Финансовый университет, Москва, Россия
***E-mail**: bela.bataeva@yandex.ru*
КОЖЕВИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА,
доктор экономических наук, доцент, директор Научно-образовательного центра исследования эффективности и результативности управления, Финансовый университет, Москва, Россия
***E-mail**: ol.kozhevina@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Проблематика оценки эффективности и качества корпоративного управления приобрела особую актуальность в связи с необходимостью разработки универсальных инструментов, позволяющих наиболее комплексно анализировать оперативную и стратегическую деятельность компаний с государственным участием, определить тенденции и перспективы их долгосрочного развития, коммерческую и бюджетную результативность. Кроме того, изменились правовое регулирование деятельности непубличных и публичных компаний, содержание процедуры управления акционерными обществами.

На основе методологии стратегического управления в статье обоснованы особенности целеполагания при разработке стратегии развития компаний с государственным участием и система стратегического планирования, определено содержание этапов процесса подготовки стратегии.

Проведен анализ методической базы по использованию ключевых показателей эффективности (КПЭ) государственными компаниями, на основе которого выявлена специфика применения КПЭ публичными и непубличными компаниями, предложена система оценки качества управления непубличными компаниями с государственным участием, включающая интегральные факторы и показатели качества управления. Авторы статьи в качестве одного из инструментов управления по ключевым показателям эффективности и оценки предлагают использовать сбалансированную систему показателей, рассматривают необходимые условия для ее успешного внедрения в компаниях с государственным участием. Предложенные авторами интегральный показатель эффективности деятельности для акционерных обществ и индикаторы качества управления для ГУПов могут стать основой для оценки эффективности оперативного управления компаний с госучастием, применяться в процессе их мониторинга и рейтингования федеральными органами исполнительной власти.

***Ключевые слова*:** корпоративное управление; публичные и непубличные компании; эффективность деятельности; качество управления; интегральные факторы качества управления.

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета в 2015 г.

THE DEVELOPMENT OF TOOLS TO ASSESS THE EFFECTIVENESS AND QUALITY OF CORPORATE GOVERNANCE OF NON-PUBLIC COMPANIES

BELA S. BATAEVA,
doctor of Economics, Professor of the Chair „Corporate Management"
Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University), Moscow, Russia
E-mail: *bela.bataeva@yandex.ru*
OLGA V. KOZHEVINA,
doctor of Economics, Director of the Research and Education Center for Analysis of the Effectiveness and Performance Governance Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University), Moscow, Russia
E-mail*: ol.kozhevina@gmail.com*

ABSTRACT

The problem of evaluating the effectiveness and quality of corporate governance acquired a special urgency in connection with the need to develop universal tools that allow the most comprehensive analysis of the operational and strategic activities of companies with state participation, to define the trends and prospects for their long-term development, commercial and budgetary efficiency. In addition, the changed legal regulation of nonpublic and public companies, and the content of the procedure of joint-stock companies. Based on the methodology of strategic management in the article the features of goal setting in developing the strategy development of companies with state participation, grounded system of strategic planning, determined the content of the stages of the strategy process. The analysis of methodical base for the application of key performance indicators (KPI) for state companies on the basis of which the specificity of the use of KPIs by public and nonpublic companies, the proposed evaluation system of quality management of non-public companies with state participation that includes the integral factors and indicators of quality of governance. As a tool for management by key performance indicators and evaluation, proposes the use of a balanced scorecard, discusses necessary conditions for its successful implementation in the companies with state participation. The proposed integral indicator of efficiency of activity of joint stock companies and indicators of quality of management of unitary enterprises, can be the basis for evaluating the effectiveness of operational management of companies with state participation, to be used in the process of monitoring and ranking.

Keywords: corporate governance; public and non-public companies; efficiency; quality of management; integral factors of the quality management.

Процесс государственного стратегического планирования существенно трансформировался. Принят Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ), который устанавливает правовые основы стратегического планирования в РФ, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, закрепляет полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования [1]. Претерпевает существенные качественные изменения и система стратегического управления компаний с государственным участием [2–5].

Согласно письму Росимущества от 29.04.2014 [6]: «…необходимо сформировать вертикальную систему стратегического планирования акционерными обществами, построенную на основе стратегии развития госкомпании; долгосрочной программы развития (ДПР); текущего (тактического)

планирования; аудита реализации ДПР госкомпании; системы ключевых показателей эффективности (КПЭ)».

Корпоративные документы, закрепляющие стратегические цели компании с государственным участием [7], представлены на *рисунке.*

Стратегия развития госкомпании — концептуальный документ, в котором приводится описание конкурентной позиции компании с оценкой различных сценариев ее развития и основных мероприятий по достижению стратегических целей с учетом влияния рисковых факторов внутренней и внешней среды.

Система стратегического планирования компаний с государственным участием включает следующие последовательно увязанные элементы: стратегия; ДПР; тактика; аудит; КПЭ. ДПР состоит из разделов: план стратегических мероприятий, инвестиционная, инновационная программа, программа энергоэффективности, совершенствования корпоративного управления (в том числе повышения качества корпоративного управления), КПЭ.

Алгоритмизация процесса разработки стратегии развития государственной компании представлена этапами (*табл. 1*).

Согласно Методическим рекомендациям 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, основные задачи КПЭ: 1) оценка достижения стратегических целей; 2) мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпании; 3) создание должной мотивации менеджмента

Взаимосвязь документов стратегического планирования публичных и непубличных компаний с государственным участием

госкомпании с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпании [8].

Разработка КПЭ осуществляется в соответствии с принципами:

- прозрачности и измеримости КПЭ;
- минимальной достаточности КПЭ;
- комплексной характеристики деятельности госкомпании;
- наличия оперативных показателей деятельности и стратегических показателей развития госкомпании (краткосрочные и долгосрочные цели);
- непротиворечивости показателей КПЭ;
- ориентированности на рост финансовых и производственных результатов госкомпании.

На наш взгляд, указанные принципы также следует использовать для определения

Таблица 1

Этапы разработки стратегии развития государственной компании

Наименование этапа	Содержание этапа
1-й этап. Подготовительный	1.1. Подготовка технического задания на разработку стратегии
2-й этап. Анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков	2.1. Анализ внешней среды организации 2.2. Конкурентный анализ 2.3. Анализ внутренней среды организации (потенциала) 2.4. Оценка рисков
3-й этап. Определение цели развития организации, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков	3.1. Формализация миссии организации 3.2. Разработка стратегической карты
4-й этап. Показатели достижения целей развития организации с указанием планируемых сроков их достижения	4.1. Разработка показателей достижения целей развития организации
5-й этап. Мероприятия для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки	5.1. Разработка перечня и основных требований к производственным мероприятиям для достижения стратегии развития 5.2. Разработка перечня и основных требований к инвестиционным и финансовым мероприятиям для достижения стратегии развития 5.3. Разработка перечня и основных требований к управленческим мероприятиям для достижения стратегии развития 5.4. Разработка перечня и основных требований к кадровым мероприятиям стратегии развития 5.5. Разработка перечня и основных требований к инновационным мероприятиям для достижения стратегии развития 5.6. Разработка перечня и основных требований к мероприятиям по разработке и корректировке внутренних документов организации
6-й этап. Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития	6.1. Описание доступных ресурсов, позволяющих реализовать предлагаемую стратегию развития
7-й этап. План мероприятий по реализации стратегии развития	7.1. Разработка плана-графика мероприятий (диаграмма Ганта, «дорожная карта»)
8-й этап. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития	8.1. Разработка системы мониторинга ключевых показателей эффективности и выработки корректирующих мероприятий
9-й этап. Актуализация стратегии развития	9.1. Внесение изменений и корректировка разделов стратегии, синхронизация стратегии с долгосрочными целями и проектами инновационно-технологического развития организации

Таблица 2

Система показателей оценки качества управления непубличными компаниями с государственным участием

Интегральный фактор качества управления	Показатель качества управления
Финансово-экономический	Производительность труда
	Валюта баланса
	EBITDA (прибыль до выплаты налогов)
	Финансовая устойчивость (коэффициент капитализации, коэффициент финансового левериджа, коэффициент покрытия активов)
	Выполнение плановых показателей государственных (муниципальных) заданий
	Отклонение затрат на один рубль произведенной продукции (услуг) в сопоставимых ценах для государственных (муниципальных), социальных нужд относительно норматива
	Соотношение суммы поступивших в государственный (муниципальный) бюджет от организации денежных средств и суммы расходов на содержание организации, понесенных государственным (муниципальным) бюджетом
	Уровень долговой нагрузки
Социальный	Общественная полезность деятельности предприятия
	Величина прибыли, направляемая на социальное развитие
	Участие в социальных программах и проектах (федеральных, региональных и/или муниципальных)
Инновационный	Эффективность инновационных проектов
	Интенсивность инновационной деятельности
	Финансирование обновления основных фондов
Информационный	Уровень технической оснащенности системы управления
	Уровень информационной открытости организации
	Уровень информационно-коммуникационной поддержки подготовки и принятия решений
Институциональный	Нормативно-правовая эффективность
	Эффективность связей с общественностью
	Эффективность управления собственностью

показателей качества управления компаниями с государственным участием (как публичных, так и непубличных).

Проведенное в процессе исследования (2014 г.) анкетирование руководителей непубличных компаний (унитарных предприятий) позволило разработать модель оценки качества управления непубличными коммерческими предприятиями с государственным участием (*табл. 2*) с учетом принятых в РФ данных статистической отчетности [9].

По многим параметрам компании отличаются между собой (публичные, непубличные, государственные, частные и пр.), кроме того, они действуют в разных стратегических ситуациях. Неодинаковые условия конкуренции, опыт, различная окружающая среда и корпоративная этика, векторы развития компании, организационная культура, политика и

системы управления персоналом предопределяют использование специального подхода к реализации стратегии и достижению стратегических целей в непубличных компаниях с государственным участием, а от реализации стратегий развития госкомпаний во многом зависит будущее отраслей и отраслевых комплексов.

Целью КПЭ является перевод стратегии развития компании «в форму показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровне» (см. Методические указания по КПЭ, с. 6). Иными словами, показатели КПЭ являются своего рода измерителями выполнения целей, поставленных перед компанией. В каждой компании с госучастием такие показатели должны планироваться в стратегии (для ФГУПов в программе) развития компании и устанавливаться на ближайшие три года или сроки действия стратегии.

Сбалансированная система показателей — инструмент управления по ключевым показателям эффективности, который в полной мере может использоваться в корпоративном и стратегическом управлении компаниями с государственным участием. Она включает как главные элементы ключевые показатели эффективности или результативности (КПЭ) и стратегическую карту. КПЭ, в свою очередь, способствуют переводу стратегии в конкретные действия, доведение стратегии до каждого сотрудника. Стратегия обеспечивает систему КПЭ показателями и планами, а система КПЭ наполняет стратегию фактическими данными, что формирует замкнутый цикл управления.

Для успешного внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в управлении государственными компаниями необходимо соблюдение ряда условий: 1) получить поддержку руководства (собственника); 2) выбрать руководителя (менеджера) по внедрению ССП в практику управления государственной компанией; 3) определить миссию, видение, стратегию компании; 4) определить область охвата (выбрать подразделения, в которых внедряется ССП); 5) определить стратегические цели; 6) определить показатели для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей; 7) определить мотивы и комплекс ценностей для достижения стратегических целей; 8) внедрить процессное управление; 9) оценивать эффективность и результативность компании в заранее определенные периоды (построение «дорожной карты»).

Показатели эффективности реализации стратегии выступают как «лакмус» механизма обратной связи, необходимого для динамического управления, координации и улучшения реализации стратегии, что в конечном итоге способствует повышению качества менеджмента государственной компании на всех стадиях управленческого цикла.

В настоящее время систему КПЭ в основном используют для оценки эффективности оперативного управления компаниями, недооценивая их тактическую и стратегическую роль.

Ранее оценка оперативного управления проводилась с помощью финансовых и экономических показателей эффективности. Традиционно использовались такие показатели, как прибыль до налогообложения, чистая прибыль, выручка от продажи товаров, дебиторская и кредиторская задолженность и многие другие. Большое количество показателей зачастую приводило к сложностям в оценке эффективности работы компании с госучастием. Если для частных компаний все достаточно ясно, то ввиду специфики компаний с госучастием традиционный перечень показателей нуждался в уточнении.

Этот пробел был устранен, когда Федеральное агентство по управлению имуществом в 2013 г. приняло 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 50% (далее — Методические указания по КПЭ).

Указанные Методические указания предусматривают систему ключевых показателей эффективности для компаний с госучастием. После утверждения показателей разрабатывается «Матрица полномочий и ответственности за реализацию КПЭ» на уровне структурных подразделений и должностных лиц и утверждаются процедуры мониторинга КПЭ. Для оценки оперативного управления компаниями с госучастием методика подразумевает расчет показателей, представленных в *табл. 3*.

Учитывая особенности компаний с госучастием, в Методических указаниях предложена сегментация компаний на три группы:

1) акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью, находящиеся в федеральной собственности, в уставном капитале которых доля прямого и косвенного участия РФ, субъекта РФ в совокупности превышает 50%;
2) федеральные государственные унитарные предприятия;
3) госкорпорации.

Поскольку к непубличным компаниям относятся акционерные общества, акции которых не котируются на биржах, ООО и ФГУПы, мы будем рассматривать КПЭ для этих групп. Методические указания по КПЭ предусматривают применение показателей трех видов: финансово-экономических, отраслевых и депремирования менеджмента для обществ. Все целевые показатели и КПЭ для ГУПов устанавливаются программой деятельности, утверждаются федеральным органом исполнительной власти в соответствии с ведомственной принадлежностью. При рассмотрении вопроса распределения прибыли и выплаты вознаграждения единоличному исполнительному органу общества Совет директоров учитывает достигнутые значения КПЭ за отчетный год. Методика рекомендует использовать при расчете вознаграждения интегральный показатель эффективности деятельности общества, рассчитываемый как взвешенная сумма результатов выполнений КПЭ.

$$Итог = W_1 (КПЭ_{1,\ факт} / КПЭ_{1,\ план}) + \\ + W_2 (КПЭ_{2,\ факт} / КПЭ_{2,\ план}) + \\ + W_n (КПЭ_{n,\ факт} / КПЭ_{n,\ план}), \quad (1)$$

где $W_1, W_2, \ldots, W_n$ — веса, присвоенные всем КПЭ акционерного общества соответственно и ($W_1 + W_2 + \ldots + W_n = 100\%$) (см. Методические указания по КПЭ, с. 8).

На наш взгляд, этот интегральный показатель эффективности деятельности для акционерных обществ (1) и четыре индикатора качества управления (*табл. 2*) для ГУПов, приведенные выше, могут являться основой для оценки эффективности оперативного управления компании с госучастием. Следует отметить, что система стратегического планирования в компаниях с государственным участием предусматривает также мотивацию топ-менеджмента для соблюдения запланированных ключевых показателей эффективности.

Стратегическое корпоративное управление представляет собой систему внутренних и внешних механизмов, которая направлена на достижение согласованности интересов всех его участников с целью обеспечения эффективной деятельности компании. По нашему мнению, качество корпоративного управления — это уровень развития механизма управления с точки зрения возможности разрешения с его помощью возникающих конфликтов интересов компании и стейкхолдеров, обеспечения сбалансированности этих интересов [10].

Анализ качества корпоративного управления компании с госучастием, уровень ее внутренней конкурентоспособности также включает метод самооценки. Оценка может проводиться самостоятельно либо с привлечением внешних экспертов, основываясь на Методических рекомендациях Росимущества № 306 от 22.08.2014 [11]. Согласно Методике самооценки качества корпоративного управления в компаниях, единственным акционером которых является Российская Федерация, подлежит проверке соответствия информация из 102 вопросов, объединенных тематически в 6 групп:

1. Права акционеров (5 вопросов);
2. Совет директоров (55 вопросов);
3. Исполнительное руководство (5 вопросов);
4. Прозрачность и раскрытие информации (15 вопросов);
5. Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит (16 вопросов);

Таблица 3

Финансовые показатели, рекомендуемые Методическими указаниями по применению КПЭ для оценки оперативного управления компаниями с госучастием

Аббревиатура и название	Пояснение показателя	Формула расчета
CIR (Cost income ratio)	Отношение операционных расходов к валовым доходам	Операционные расходы/ валовые доходы
EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений. Показатель служит для определения конкурентоспособности и эффективности деятельности компании вне зависимости от размера задолженности по кредитам, налогового режима и способа расчета амортизационных отчислений	Прибыль (убыток) до налогообложения + (проценты к уплате + амортизация основных средств и нематериальных активов)
NPL (Non-performing loan)	Сумма просроченных кредитов; динамика данного показателя обязательна для банков	Просроченная задолженность сроком более 90 дней/ кредитный портфель. Просроченный (недействующий, неблагополучный) кредит, по которому не выполняются условия первоначального кредитного соглашения
NetDebt (Net Debt)	Чистая задолженность, чистый долг. Сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании за вычетом денежных средств. При этом кредиты и займы должны быть начислены согласно стандарту МСФО (IAS) 23. Сумма кредитов и займов в иностранной валюте, не застрахованная от изменения курса валюты, должна быть переведена в рублевый эквивалент на конец каждого периода	Общая сумма просроченной задолженности
ROIC (Return on Invested Capital)	Коэффициент рентабельности инвестированного капитала – отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой величине суммарного инвестированного капитала	Чистая операционная прибыль после вычета налогов/ инвестированный капитал
ROE	Коэффициент рентабельности собственного капитала – отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала	Чистая прибыль/ среднегодовой акционерный капитал) ×100%
TSR	Совокупная акционерная доходность (обобщающий показатель для оценки годовых результатов создания благосостояния акционеров). Данный показатель представляет собой норму доходности акционеров в результате изменения биржевых котировок акций и начисления дивидендов	[(Цена акции в конце периода – цена акции в начале периода + дивиденды, выплаченные в течение периода)/цена акции в начале периода] ×100%

6. Корпоративная социальная ответственность, деловая этика (6 вопросов). Каждой группе вопросов в методике присвоен свой вес (см. *табл. 4*).

По каждой группе вопросов проставляется вес, сумма которых дает 100%. Как следует из *табл. 4*, самой большой группе вопросов «Совет директоров» соответственно присвоен и наибольший вес. Однако корреляция между количеством вопросов и весом непрямая: так, на третью группу вопросов «Прозрачность и раскрытие информации», состоящую из 15 вопросов, приходится вес в 26%; на вторую группу «Управление рисками, внутренний контроль

Таблица 4

Компоненты самооценки качества корпоративного управления в компаниях, единственным акционером которых является Российская Федерация

Название группы компонентов/вопросов	Оценка				
	Количество вопросов	Вес компонента в общей оценке, %	Факт, баллы	Макс. балл	Уровень соответствия
Права акционеров	5	6	0	30	0
Совет директоров	55	41	0	200	0
Исполнительное руководство	5	8	0	38	0
Прозрачность и раскрытие информации	15	26	0	126	0
Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит	16	13	0	63	0
Корпоративная социальная ответственность, деловая этика	6	6	0	31	0
Общая оценка	102	100	0	488	0

Источник: Приложение 1 к Методике самооценки качества корпоративного управления в компаниях, единственным акционером которых является Российская Федерация, с. 21.

и внутренний аудит», состоящую из 16 вопросов, приходится общий вес в оценке в два раза меньше — лишь 13%. Это говорит о том, что раскрытию информации авторы методики для компаний, где государству принадлежит 100%, уделяют очень большое внимание. Так как методика была принята до поправок в Гражданском кодексе РФ от 01.09.2014, разграничивающих корпорации на публичные и непубличные, это не нашло отражения в Методике.

На наш взгляд, так как для непубличных компаний вопросы раскрытия информации не являются приоритетными (помимо обязательных), минимальное значение качества корпоративного управления для непубличной компании должно быть ниже, чем для публичной. По нашему мнению, этот порог не должен превышать 50%. Количественное выражение оценки важно не столько для реализации мер административного воздействия на руководство компаний с госучастием, сколько для принятия решений по повышению качества корпоративного управления. Для очень крупных непубличных компаний, например таких как ОАО «РЖД», ввиду их значимости и важности рекомендуемый минимальный порог качества корпоративного управления в 65% оправдан, как и предусмотрено Методикой.

Значительно усилена в данной Методике группа вопросов по защите прав акционеров. В случае если для компаний единственным акционером которых является Российская Федерация, Методикой (приложение 1) предусмотрено 6 вопросов в группе «Права акционеров», то для акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставном капитале которых составляет менее 100%, Методикой (приложение 2) предусмотрено 22 вопроса. Это логично, так как вопросы защиты прав акционеров очень остро стоят в компаниях, где весомая доля принадлежит государству. Изменились и веса для этой группы — от 6 до 14% соответственно. По остальным группам количество вопросов и веса в общей оценке отличаются незначительно.

Как показало исследование, при проведении агрегированной оценки качества корпоративного управления компаний с государственным участием необходимо комплексно использовать следующие инструменты.

1. Анализ ключевых индикаторов и показателей (финансовые и нефинансовые) эффективности деятельности компании.

2. Оценку корпоративного управления в компаниях с государственным участием на

соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

3. Оценку качества управления закупочной деятельностью.

4. Оценку инновационной активности компаний с госучастием.

5. Рейтинг компаний с госучастием (публичных и непубличных) по показателям эффективности финансово-хозяйственной деятельности, эффективности реализации долгосрочных программ развития (ДПР) и программ инновационного развития (ПИР).

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 18.09.2015).
2. *Батаева Б.С.* Корпоративное управление в непубличных компаниях согласно изменениям в Гражданском кодексе РФ // Управленческие науки. 2015. № 2. С. 30–36.
3. *Ваганов Д.А.* Особенности организации стратегического планирования в крупных компаниях с государственным участием. Доклад Экспертно-консультационного совета при Росимуществе. Комитет по приватизации крупных компаний с государственным участием. М., 2014. 39 с.
4. *Гоголь А.А., Страченко Н.В.* От стратегических компаний к компаниям с целевой функцией // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. № 1 (25). С. 184–189.
5. *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. 2015. № 1 (25). С. 190–197.
6. Письмо Росимущества от 29.04.2014 № ОД-11/18576 «О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях». [Электронный ресурс] http://base.consultant.ru/cons/cgi/online. cgi? base=EXP&n=594457&req=doc (дата обращения: 19.09.2015).
7. Методические рекомендации Минэкономразвития от 22.04.2014 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. [Электронный ресурс] http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depReal/201404222 (дата обращения: 21.09.2015).
8. Разработка долгосрочных программ развития и ключевых показателей эффективности компаний с государственным участием и государственных корпораций. Открытое Правительство. 2014. [Электронный ресурс] http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/33b0ca706c0cc2410c7c675fef2ffbac. pdf (дата обращения: 21.09.2015).
9. *Кожевина О.В., Балунова Н.В., Бойко А.Н.* Институционально-экономические основы оценки качества управления в организациях государственного сектора: монография. М.: ИНФРА-М, 2015. 131 с.
10. *Кожевина О.В.* Стейкхолдерские интересы государства при оценке эффективности реализации программ стратегического развития непубличных компаний с государственным участием // Стратегии бизнеса. 2015. № 5. [Электронный ресурс http://www.strategybusiness.ru/index. php/jour/article/view/161/153 (дата обращения: 21.09.2015).
11. Приказ Росимущества от 22.08.2014 № 306 «Об утверждении Методики самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием. [Электронный ресурс] http://base.consultant.ru/cons/cgi/online. cgi? req=doc; base=LAW; n=168788 (дата обращения: 05.10.2015).

REFERENCES

1. Federal law “On strategic planning in the Russian Federation” of June 28, 2014 №. 172 [Federal’nyj zakon «O strategicheskom planirovanii v Rossijskoj Federacii» ot 28 ijunja 2014 g. № 172-FZ]. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (18.09.2015) (in Russ.).

2. *Batayeva B.S.* Corporate management in non-public companies under the changes in the Civil code of the Russian Federation [/Korporativnoe upravlenie v nepublichnyh kompanijah soglasno izmenenijam v Grazhdanskom kodekse RF] // Managerial Sciences. 2015. № 2. P. 30–36 (in Russ.).
3. *Vaganov D.A.* Features of the organization of strategic planning in large companies with state participation. The report of the Expert consultative Council at the Federal property management Agency. Committee on privatization of large companies with state participation [Osobennosti organizacii strategicheskogo planirovanija v krupnyh kompanijah s gosudarstvennym uchastiem. Doklad Jekspertno-konsul'tacionnogo soveta pri Rosimushhestve. Komitet po privatizacii krupnyh kompanij s gosudarstvennym uchastiem]. M., 2014. 39 p. (in Russ.).
4. *Gogol A.A., Starchenko N.V.* From strategic companies for companies with objective function [Ot strategicheskih kompanij k kompanijam s celevoj funkciej] // Journal of New economic Association. 2015. № 1 (25). P. 184–189 (in Russ.).
5. *Mikheev A.A., Vaganov D.A.* Long-term development programmes of companies with state participation: preliminary results of the development of the strategic documents with the use of key performance indicators [Dolgosrochnye programmy razvitija kompanij s gosudarstvennym uchastiem: predvaritel'nye itogi razrabotki strategicheskih dokumentov s primeneniem kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti] // Journal of New economic Association. 2015. № 1 (25). P. 190–197 (in Russ.).
6. Letter of 29.04.2014 № OD-11/18576 «The development of key strategic documents in the public companies» [Pis'mo Rosimushhestva ot 29.04.2014 № OD-11/18576 «O razrabotke kljuchevyh strategicheskih dokumentov v goskompanijah»]/ http://base.consultant.ru/cons/cgi/online. cgi? base=EXP&n=594457&req=doc (19.09.2015).
7. Methodical recommendations of the Ministry of Economic development dated 22.04.2014 on developing long-term programs of strategic development of open joint stock companies and Federal state unitary enterprises and open joint stock companies, the share of Russian Federation in the authorized capitals of which in aggregate exceeds fifty percent [Metodicheskie rekomendacii Minjekonomrazvitija ot 22.04.2014 po razrabotke dolgosrochnyh programm razvitija strategicheskih otkrytyh akcionernyh obshhestv i federal'nyh gosudarstvennyh unitarnyh predprijatij, a takzhe otkrytyh akcionernyh obshhestv, dolja Rossijskoj Federacii v ustavnyh kapitalah kotoryh v sovokupnosti prevyshaet pjat'desjat procentov]. http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depReal/201404222 (21.09.2015) (in Russ.).
8. The long-term development and key performance indicators of companies with state participation and state corporations. Open Government. 2014. [Razrabotka dolgosrochnyh programm razvitija i kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti kompanij s gosudarstvennym uchastiem i gosudarstvennyh korporacij. Otkrytoe Pravitel'stvo. 2014]. http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/33b0c a706c0cc2410c7c675fef²ffbac. pdf (21.09.2015) (in Russ.).
9. *Kozhevina O.V., Balunova N.V., Boiko A.N.* Institutional and economic framework for assessing the quality of governance in public sector organizations: monograph [Institucional'no-jekonomicheskie osnovy ocenki kachestva upravlenija v organizacijah gosudarstvennogo sektora: monografija]. M.: INFRA-M, 2015. 131 p. (in Russ.).
10. *Kozhevina O.V.* State Stakeholder Interests in the evaluation of the effectiveness of the implementation of strategic development programs of on-public companies with state participation [Stejkholderskie interesy gosudarstva pri ocenke jeffektivnosti realizacii programm strategicheskogo razvitija nepublichnyh kompanij s gosudarstvennym uchastiem] // Strategy Business. 2015. № 3. http://www.strategybusiness.ru/index. php/jour/article/view/161/153 (21.09.2015) (in Russ.).
11. The order dated 22.08.2014 № 306 «About of the Methodology for self-assessment of the quality of corporate governance in companies with state participation» [Prikaz Rosimushhestva ot 22.08.2014 № 306 «Ob utverzhdenii Metodiki samoocenki kachestva korporativnogo upravlenija v kompanijah s gosudarstvennym uchastiem]. http://base.consultant.ru/cons/cgi/online. cgi? req=doc; base=LAW; n=168788 (in Russ.).