ВНЕДРЕНИЕ KPI В МОНИТОРИНГ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ДОЛЯМИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Ибрагимов М.Б.
Независимый исследователь, г. Ташкент, Республика Узбекистан
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.20077848

Аннотация: В статье рассматриваются методологические подходы к использованию ключевых показателей эффективности (KPI) при мониторинге деятельности доверительных управляющих государственными долями. На основе законодательства Республики Узбекистан, действующего положения о мониторинге, а также документов ОЭСР и Всемирного банка обосновывается целесообразность дальнейшего совершенствования оценочных инструментов. Предлагается обобщенная многоблочная модель KPI как аналитический ориентир, не заменяющий индивидуальные условия договоров и отраслевую специфику объектов.

Ключевые слова: доверительное управление, государственные доли, KPI, мониторинг эффективности, корпоративное управление, государственные активы.

DAVLAT ULUSHLARINING ISHONCHLI BOSHQARUVCHILARI FAOLIYATINI MONITORING QILISHDA KPI JORIY ETISH: METODOLOGIK YONDASHUVLAR

Annotatsiya: Maqolada davlat ulushlarini ishonchli boshqaruvchilar faoliyatini monitoring qilishda samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlaridan (KPI) foydalanishning uslubiy yondashuvlari ko‘rib chiqiladi. O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi, monitoring to‘g‘risidagi amaldagi nizom, shuningdek, IHTT va Jahon banki hujjatlari asosida baholash vositalarini yanada takomillashtirish maqsadga muvofiqligi asoslab berilgan. Shartnomalarning individual shartlari va obyektlarning tarmoq xususiyatlarini almashtirmaydigan tahliliy yo‘nalish sifatida umumlashtirilgan ko‘p blokli KPI modeli taklif etiladi.

Kalit so‘zlar: ishonchli boshqaruv, davlat ulushlari, KPI, samaradorlik monitoringi, korporativ boshqaruv, davlat aktivlari.

INTRODUCING KPIs INTO THE MONITORING OF TRUST MANAGERS OF STATE-OWNED SHARES: METHODOLOGICAL APPROACHES

Abstract: The article examines cautious methodological approaches to using KPIs in monitoring trust managers of state-owned shares. It proposes a general multi-block KPI model as an analytical reference, without replacing individual trust management agreements or sector-specific features.

Keywords: trust management, state-owned shares, KPIs, performance monitoring, corporate governance, state assets.

1. Введение

Институт доверительного управления государственными долями является одним из инструментов реализации государством функций собственника в хозяйственных обществах. Его значение возрастает в условиях реформирования предприятий с участием государства, повышения требований к раскрытию информации и необходимости более

обоснованного принятия управленческих решений. Закон Республики Узбекистан «Об управлении государственным имуществом» закрепляет общие основы управления государственным имуществом, а постановление Кабинета Министров от 30 октября 2020 года № 674 усиливает значение раскрытия информации хозяйственными обществами с государственным участием [1; 2].

Специальное положение о мониторинге деятельности доверительных управляющих действует с 2004 года и определяет цели, источники информации, критерии оценки и ответственность доверительных управляющих при управлении государственными долями [3]. С учетом развития корпоративного управления, цифрового раскрытия информации и международных подходов к мониторингу государственных предприятий возникает необходимость научного обсуждения того, каким образом система оценки может быть дополнена более измеримыми и сопоставимыми показателями. Цель статьи - рассмотреть KPI как возможный методологический инструмент развития мониторинга без оценки конкретных доверительных управляющих и без предложения универсальной обязательной модели.

2. Обзор литературы и методы

Материальную основу исследования составили Закон Республики Узбекистан «Об управлении государственным имуществом» [1], постановление Кабинета Министров № 674 [2], Положение о порядке ведения мониторинга эффективности деятельности доверительных управляющих по управлению государственными долями [3], Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями 2024 года [4], отчет Всемирного банка по методологии iSOEF применительно к Узбекистану [5], а также открытые материалы международной практики портфельного мониторинга [6]. Использованы сравнительно-правовой, нормативно-аналитический и системный методы. Исследование имеет концептуальный характер и не включает количественную оценку результатов отдельных обществ или управляющих.

3. Результаты

Анализ показывает, что дальнейшее развитие мониторинга может осуществляться по трем направлениям.

Во-первых, финансовые показатели целесообразно связывать не только с фактическим результатом, но и с заранее определенными целевыми ориентирами, закрепленными в договоре доверительного управления или ином согласованном документе.

Во-вторых, наряду с финансовыми результатами значение имеют корпоративные и процедурные аспекты: своевременность отчетности, участие доверительного управляющего в органах управления общества, исполнение решений собственника, соблюдение требований раскрытия информации.

В-третьих, для сопоставимости результатов требуется единая логика расчета показателей при сохранении возможности учитывать отраслевую специфику, размер пакета, наличие контроля и состояние общества.

Международные подходы не предполагают механического переноса одинаковых KPI на все предприятия. ОЭСР исходит из необходимости профессионализации функции собственника, прозрачности целей владения, подотчетности органов управления и системного мониторинга результатов государственных предприятий [4]. Всемирный банк в рамках iSOEF для Узбекистана подчеркивает значение комплексного взгляда на сектор предприятий с государственным участием, включая финансовые результаты, корпоративное управление, фискальные риски и прозрачность [5]. Следовательно, KPI в

сфере доверительного управления целесообразно рассматривать не как самоцель, а как инструмент более структурированного диалога между собственником, доверительным управляющим и обществом.

Возможная модель мониторинга может включать пять укрупненных блоков: финансовые результаты; дивидендная дисциплина и защита имущественных интересов государства; инвестиционное и операционное развитие; корпоративное управление и раскрытие информации; соблюдение индивидуальных условий договора доверительного управления. Вес каждого блока должен определяться не универсально для всех объектов, а с учетом категории общества, целей передачи доли в доверительное управление и степени влияния управляющего на решения общества. Такой подход снижает риск формального применения KPI и позволяет сохранить баланс между измеримостью и справедливостью оценки.

Таблица 1. Обобщенная структура возможных блоков KPI

Блок	Возможные показатели	Назначение
Финансовые результаты	выручка, прибыль, EBITDA, динамика стоимости	экономическая результативность
Интересы государства	дивиденды, сохранность активов, исполнение решений	защита прав собственника
Развитие и эффективность	CAPEX, производительность, энергоэффективность	устойчивое развитие
Корпоративное управление	отчетность, раскрытие информации, участие в органах управления	подотчетность
Договорные условия	индивидуальные обязательства, сроки, качество отчетов	учет специфики объекта

4. Обсуждение

Ключевым условием корректного применения KPI является предварительная определенность целей. Если доля передана в доверительное управление для подготовки общества к приватизации, одни показатели могут иметь приоритет; если речь идет о стабилизации финансового состояния или повышении дивидендной отдачи, приоритеты будут иными. Поэтому KPI должны быть связаны с целями владения, договором доверительного управления и фактическими полномочиями управляющего. Недопустимо возлагать на доверительного управляющего ответственность за показатели, на которые он объективно не может влиять в силу размера пакета, структуры акционеров или регулируемого характера деятельности общества.

Осторожного подхода требуют и нефинансовые показатели. Включение элементов корпоративного управления, раскрытия информации и устойчивого развития соответствует общей логике международных стандартов, однако такие показатели должны быть проверяемыми и документально подтверждаемыми. Например, вместо общего критерия «ESG-рейтинг» более обоснованными могут быть показатели своевременности раскрытия информации, наличия утвержденных внутренних документов, отсутствия существенных нарушений отчетной дисциплины и выполнения решений органов управления.

Балльное ранжирование доверительных управляющих может использоваться как аналитический инструмент, но его применение должно сопровождаться процедурными гарантиями: предварительным согласованием KPI, прозрачной методикой расчета, возможностью представления пояснений и учетом внешних факторов. Итоговая оценка не должна автоматически подменять правовую оценку исполнения договора, но может служить основанием для управленческого анализа, корректировки целей, пересмотра условий договора или принятия иных решений в установленном порядке.

5. Ограничения исследования

Статья имеет обобщенный и методологический характер. В ней не оцениваются конкретные доверительные управляющие, хозяйственные общества или решения государственных органов. Предлагаемая структура KPI не является готовой нормативной методикой и требует отраслевой адаптации, правовой экспертизы, апробации и учета действующих договорных обязательств. Отдельного исследования требуют вопросы источников данных, цифровой интеграции отчетности и соотношения KPI с гражданско-правовой ответственностью доверительного управляющего.

6. Заключение

Использование KPI в мониторинге деятельности доверительных управляющих государственными долями может способствовать повышению измеримости, сопоставимости и прозрачности оценки. При этом KPI должны применяться не как формальная система санкций, а как инструмент более качественного управления государственными активами. Наиболее сбалансированным представляется подход, при котором финансовые показатели дополняются критериями корпоративного управления, раскрытия информации и исполнения индивидуальных договорных обязательств. Совершенствование системы мониторинга целесообразно осуществлять поэтапно, с учетом международных стандартов, национального законодательства и специфики объектов доверительного управления.

Список использованных источников

1. Закон Республики Узбекистан от 9 марта 2023 года № ЗРУ-821 «Об управлении государственным имуществом». URL: https://lex.uz/docs/6401701.
2. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 30 октября 2020 года № 674 «О мерах по совершенствованию системы раскрытия информации о хозяйственных обществах с долей государства». URL: https://lex.uz/docs/5077754.
3. Положение о порядке ведения мониторинга эффективности деятельности доверительных управляющих по управлению государственными долями, зарегистрировано Министерством юстиции Республики Узбекистан 30 июля 2004 года № 1394. URL: https://lex.uz/docs/771748.
4. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/18a24f43-en.
5. World Bank. Uzbekistan Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF) Assessment. Washington, DC: World Bank, 2024.
6. Temasek. Temasek Review 2024: Performance and Portfolio. Singapore, 2024.