

А.Д. Сергеева, аспирант
Уральский государственный технический
университет–УПИ, г. Екатеринбург

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Статья посвящена изучению проблемы мотивации топ-менеджеров промышленного предприятия. Также рассмотрены различные системы мотивации и их применимость в современных условиях в российской экономике. Предложен сбалансированный подход управления предприятием и система мотивации топ-менеджеров на основе показателей стоимости.

Мотивация как управленческая деятельность осуществляет целенаправленное воздействие на структуру мотивов участников процесса управленческой деятельности с помощью адекватных мотивам стимулов. Теория и практика управления опираются на различные теории мотивации.^{1,2,3} Содержательные теории мотивации объясняют процесс мотивации через исследование причинно-следственных связей, формирующих поведение человека и социальных систем. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория *X* и *Y* Д. Макгрегора, теория развития человеческого потенциала У. Оучи, теория высших потребностей Д. Макклелланда.

Процессуальные теории мотивации объясняют процесс мотивационного выбора поведения человека не только глубинными внутренними побуждениями, но и внешними воздействиями, а также степенью взаимосвязи мотивов и стимулов, влиянием этих взаимосвязей на ожидаемые результаты деятельно-

сти. К ним относятся теория ожиданий В. Врума и Р. Лукаса, теория вознаграждений Б. Скиннера, комплексная теория справедливости и ожиданий Л. Портера и Э. Лоулера.

В прошлом практически все существующие компании управлялись их владельцами. Когда в XIX в. появились огромные компании, управлять которыми было не под силу отдельным людям, возник институт менеджеров. Произошло разделение контроля над компанией (менеджеры) и прав собственности на нее, которое привело к возникновению так называемого «агентского конфликта» между менеджерами и акционерами.

Впервые задумались о конфликте, возникающем между менеджерами и собственниками, американские ученые Берл и Минс в 1932 г. После выхода их книги многие исследователи, работающие в области теории фирмы, взялись за изучение этой проблемы. Одно из наиболее распространенных ее решений – передача или продажа пакета акций по льготной цене менеджерам компании. Как только менеджер получает хотя бы небольшой пакет акций, его доход начинает зависеть от стоимости компании. Это приводит к росту заинтересованности менеджеров в увеличении стоимости компании, т. е. сближает их интересы с

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент-М: Гардарики, 2001.

² Мескон И.Г. Макроэкономика; пер. с англ. М: Изд-во МГУ, 1994.

³ Теория управления/ Под общей редакцией А.Л. Гапоненко А.П. Панкрухина. М.: Издательство РАГС, 2003.

интересами других собственников. Вывод таков, что чем больше у менеджеров акций, тем больше усилий он приложит к росту стоимости компании, но существует минимальный пакет акций, который стимулирует его работать. Это взгляд и сегодня является основополагающим и популярным.

Данный подход достаточно широко используется и сегодня в зарубежной практике, но на российских предприятиях применение данного подхода достаточно проблематичный процесс. Это связано с тем, что у большинства Российских промышленных предприятий существует несколько собственников, доля участия в капитале достаточно большая. На западе используется аутсайдерская система, где акции распределены между большим числом собственников. Поэтому в российской действительности данный подход не особо целесообразен, так, как правило, контрольный пакет акций сконцентрирован в руках нескольких крупных собственников, доля же других собственников настолько мала, что применение данной мотивационной системы в Российской практике нецелесообразно.

Таким образом, на сегодняшний день можно выделить два основных подхода к системе мотивации топ-менеджеров:

- подход, основанный на доли участия топ-менеджеров в собственности предприятия;
- подход, основанный на целевых показателях работы наемных топ-менеджеров.

Общей чертой этих систем является то, что увеличение рыночной стоимости ведет к увеличению вознаграждения управляющих и сотрудников компании. Как полагает А. Раппапорт: «по крайней мере четыре главных фактора будут поощрять менеджмент принять ориентацию акционеров: (1) относительно большая доля в собственности, (2) компенсация,

привязанная к результатам дохода акционеров, (3) угроза поглощения другой организацией и (4) конкурентные рынки труда для высшего управленческого персонала»

Каждый рациональный человек стремится к максимизации собственного дохода. Доход акционеров состоит из дивидендов и роста стоимости компании, поэтому долгосрочная цель акционеров – максимизация стоимости компании. Менеджеры, не владеющие акциями, в действительности не заинтересованы в максимизации рыночной стоимости компании. Цель менеджеров – максимизировать их личный доход.

В данной статье мы предлагаем систему мотивации топ-менеджеров на основе критерия стоимости. Данная система мотивации входит в состав разработанного нами сбалансированного механизма управления предприятием. Основные этапы данного сбалансированного метода представлены на рис 1.

Наша модель управления интересна тем, что происходит увязка двух современных концепций управления: концепции управления стоимостью бизнеса и концепции управления на основе системы сбалансированных показателей. На наш взгляд, концепция управления стоимостью имеет ярко выраженный финансовый и инвестиционный характер в ущерб аспекту управленческому, затрагивающему вопросы мотивации сотрудников.

Другая управленческая концепция, получившая широкое распространение в последние годы, – это концепция системы сбалансированных показателей (ССП). На наш взгляд, недостатком концепции СПП является трудность согласованной оценки и отслеживания взаимосвязи различных целевых показателей.

Важную роль в управлении стоимостью играет глубокое понимание того, какие именно параметры деятельности

фактически определяют стоимость бизнеса. Однако, чтобы факторами стоимости можно было пользоваться, надо установить их соподчиненность, определить, какой из них оказывает наибольшее воздействие на стоимость, и возложить ответственность за этот па-

раметр на конкретных людей, участвующих в достижении целей организации. Необходимо разработать продуманную до мелочей систему факторов стоимости — до самого детального уровня, где фактор стоимости увязывается с показателями, на основе которых принимаются



Рис.1. Сбалансированный механизм управления стоимостью промышленного предприятия

решения, зависящие непосредственно от функциональных и оперативных менеджеров.

Говоря об управлении стоимостью, следует учитывать, что речь идет об управлении системой факторов стоимости. В крупных компаниях такая система включает в себя множество факторов, управление которыми требует большого количества трудозатрат, поэтому первоочередной задачей является определение ключевых, наиболее значимых факторов, на которые должны быть направлены все усилия менеджеров. Для этого необходимо определить степень влияния каждого фактора на стоимость предприятия.

В сложившейся практике оценки компании применяются доходный, затратный и сравнительный подходы. Каждый подход позволяет подчеркнуть особенные характеристики объекта. При выборе подхода перед оценщиком открываются различные перспективы. Хотя эти подходы основываются на данных, собранных на одном и том же рынке, каждый из них связан с различным аспектом рынка. При этом в рамках каждого из подходов используются методы оценки, позволяющие получить итоговый вывод о величине стоимости компании. Например, в рамках доходного подхода традиционно используются методы дисконтирования денежных потоков и метод капитализации. В рамках затратного подхода – метод чистых активов и метод ликвидационной стоимости и т.д. Каждый из этих подходов и методов имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Наряду с традиционными методами оценки бизнеса существуют синтетические методы. Данные методы широко используются в зарубежной практике и постепенно внедряются и на российских предприятиях. Применение новых подходов отражает необходимость ис-

пользования методов оценки, которые сочетали бы в себе преимущества каждого из традиционных методов. Последнее время в оценке стоимости бизнеса стали применяться такие методы, которые нельзя напрямую отнести к какому-либо из трех методов. Наиболее известными среди современных методов стали модели Ольсона и Блэка-Шоулза, методы, базирующиеся на показателях NPV (Метод чистой приведенной стоимости), APV (Метод скорректированной приведенной стоимости), SNPV (Метод стратегической чистой приведенной стоимости), EVA (Модель экономической добавленной стоимости), MVA (Модель добавленной рыночной стоимости), CVA (Модель добавленной стоимости денежного потока), SVA (Модель добавленной стоимости акционерного капитала).

На рис. 2 представлены традиционные современные методы оценки бизнеса.

При оценке стоимости бизнеса мы используем комбинированный метод, основанный на затратном и доходном подходе. В результате оценки бизнеса двумя подходами определяются факторы стоимости, входящие в данные методы оценки стоимости бизнеса. Оценив стоимость бизнеса и определившись с факторами стоимости, мы определяем группу тех факторов, на которые менеджеры могут непосредственно влиять при управлении стоимостью бизнеса. Данную группу факторов мы назовем (регулируемыми факторами стоимости). Эти факторы напрямую связаны с действием менеджмента. Вторая группа факторов – это те факторы, которые не зависят от менеджмента предприятия. Воздействие этих факторов желательно прогнозировать и по мере корректировки стратегии и тактики управления. Данную группу факторов мы назовем как нерегулируемые факторы стоимости. Регулируемые факторы стоимости мы

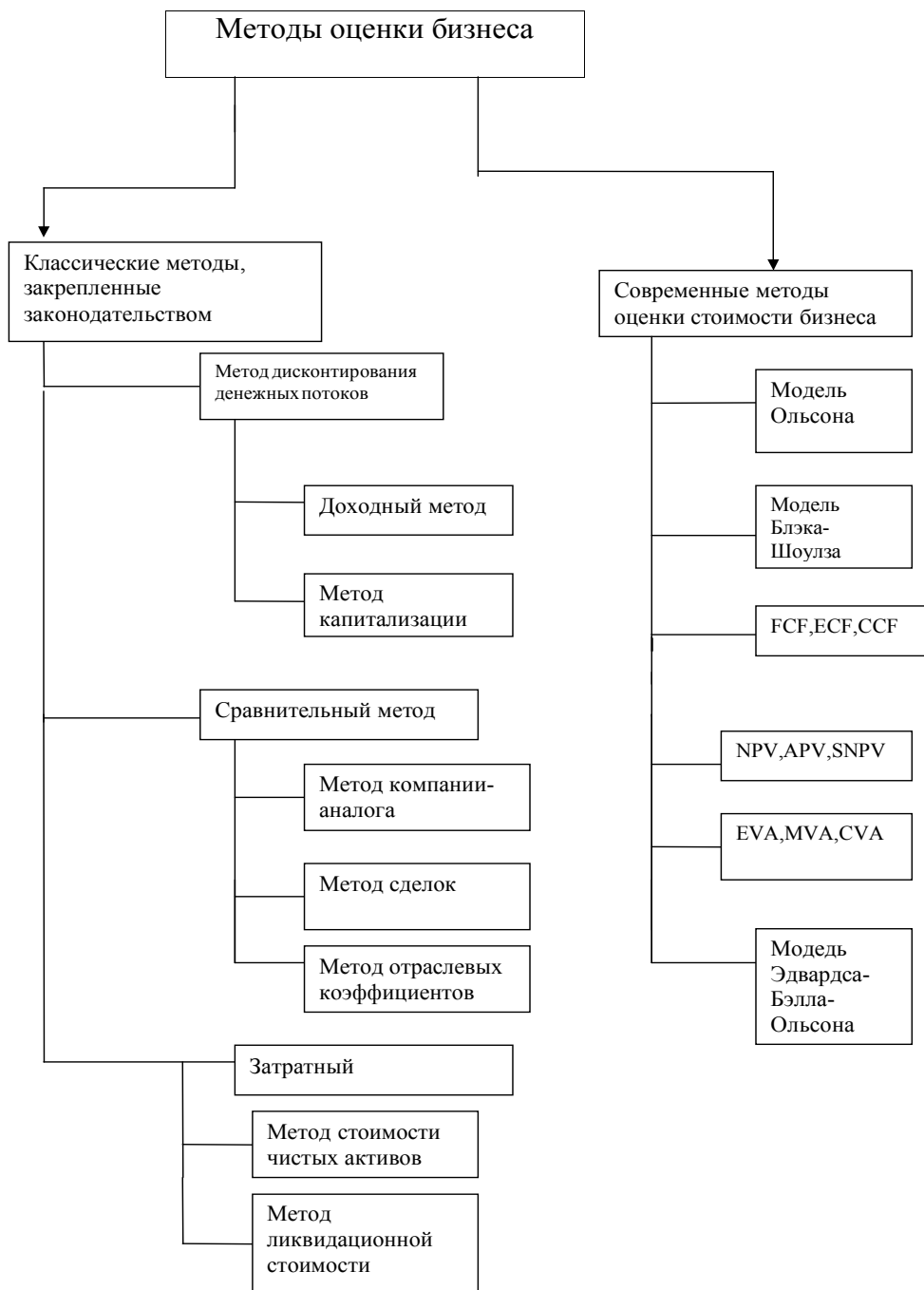


Рис. 2. Методы оценки стоимости бизнеса

разделяем на два вида: стимулирующие факторы стоимости и ограничивающие нормативные факторы. В зависимости от стартовых условий предприятия, от вида деятельности состав стимулирующих показателей будет меняться. На рис. 3 продемонстрируем разделение регулируемых факторов стоимости на примере ОАО «Екатеринбургского завода по обработке цветных металлов».

Для регулируемых ограничивающих факторов стоимости менеджмент и руководство предприятия самостоятельно разрабатывают нормативные значения,

приемлемые для стабильного функционирования предприятия. На основании парной ранговой корреляции, определяется весомость регулирующих стимулирующих факторов (этап 5).

В таблице, на примере предприятий: ОАО «ЕзОЦм», «Святогор», «КМГЗ», «Ключевская обогатительная фабрика» мы видим ранжированные.

Как видно из таблицы, несмотря на то, что регулируемые стимулирующие факторы у данных промышленных предприятий практически одинаковы, весомость данных факторов абсолютно разная.



Рис.3. Разделение регулируемых факторов стоимости ОАО «ЕзОЦм»

Таблица
Ранжирование регулируемых стимулирующих факторов стоимости

Показатели	ЕзОЦМ, %	Святогор, %	Ключевская обогатительная фабрика, %	КМГЗ, %
Выручка от реализации	3,16	50,09	69,04	19,22
Себестоимость РП	1,70	63,26	50,43	12,76
Премия за качество менеджмента	0,48	4,64	1,83	9,5
Премия за риск финансовой структуры капитала	0,48	4,64	4,84	0,56
Премия за риск, связанная с размером компании	0,48	1,9	4,48	0,56
Премия за диверсифицированность производства	0,48	4,64	2,72	9,5
Премия за риск, связанный со стабильностью получения доходов	1,43	2,82	4,48	9,5
Коммерческие, управленческие расходы	0,01		14,81	1,61
Премия за диверсифицированность клиентуры		4,48		9,5

Выделенные факторы закрепляются за соответствующими функциональными областями. После чего рассчитывается переменная часть оплаты труда руководителей соответствующих функциональных областей.

Увязав переменную часть заработной платы с результатом работы, а именно с факторами стоимости, тем самым мы получим разработанную систему мотивации персонала, увязанную со стратегией компании (максимизацией стоимости). Схема расчета представлена на рис. 4.

Теперь, определившись и увязав увеличение показателей стоимости с заработной платой топ-менеджеров, можно с уверенностью заявить, что

разработанная нами сбалансированная модель управления промышленным предприятием на основе стоимости сочетает в себе интересы акционеров (максимизация стоимости бизнеса) имотивирует топ-менеджеров, нацеливая их на повышение максимизирующих стоимость показателей, увязанных с размером переменной части их заработной платы. Разработанный нами механизм управления предприятием и система мотивации топ-менеджеров является очень актуальной в сегодняшние дни, много различных рекомендаций по поводу мотивационной составляющей управленческого процесса, но эти рекомендации редко демонстрируют, как имен-

но увязать интересы топ-менеджеров и акционеров, какие именно показатели следует использовать как критерий оценки. Разработанный нами механизм

наглядно демонстрирует решение данной проблемы и успешно внедрен на крупных промышленных предприятиях Свердловской области.

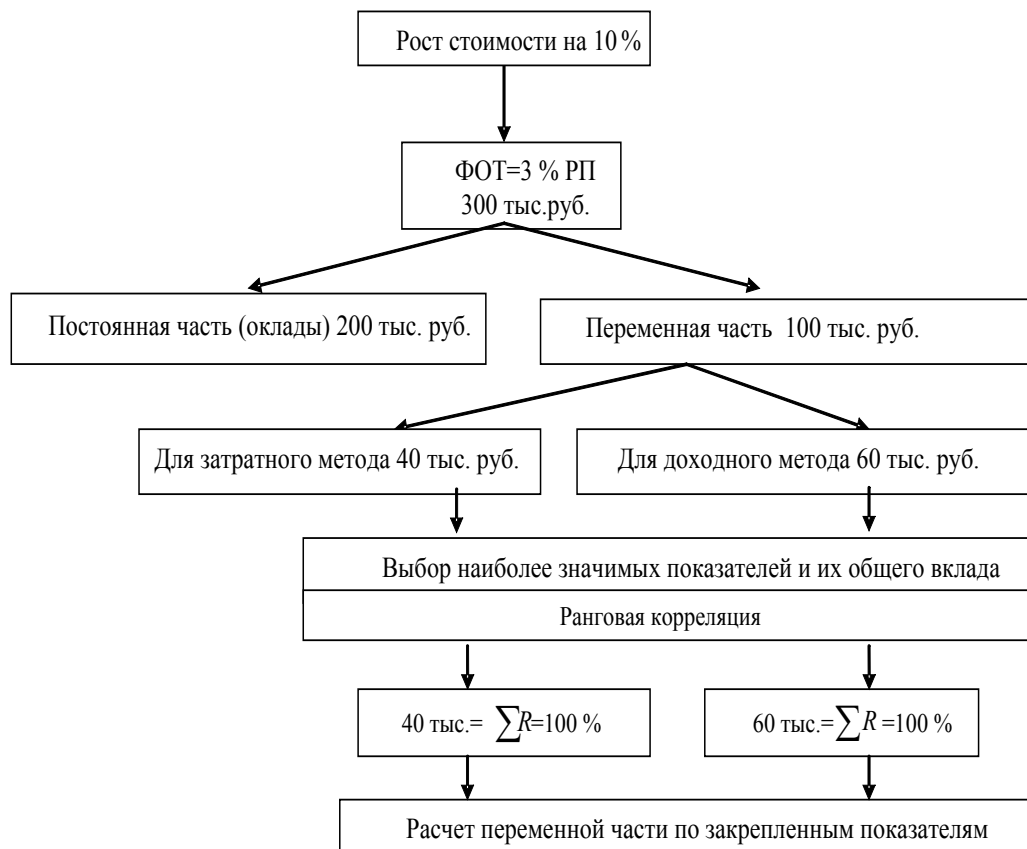


Рис. 4. Схема расчета переменной части оплаты труда топ-менеджеров