003454564

На правах рукописи

Смирнова Оксана Рашидовна

СТИМУЛИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность); (Экономика труда)»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2008

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента
Академии труда и социальных отношений

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор Винслав Юрий Болеславович

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор Куликов Всеволод Всеволодович

Кандидат экономических наук, доцент Самраилова Екатерина Константиновна

Ведущая организация:
Российский государственный социальный университет

Защита состоится «05» ноября 2008 г. в 16 часов на заседании Диссертационного совета Д 602.001.02 в Академии труда и социальных отношений по адресу: 119454, Москва, ул. Лобачевского, д. 90, аудитория № 222

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии труда и социальных отношений

Автореферат разослан «03» октября 2008 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 602.001.02,
кандидат экономических наук, доцент Т. А. Тхоржевская

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования определяется, во-первых, стабильно высокой ролью интегрированных корпоративных объединений в российской промышленности, обеспечивающих основной объем (более 80%) валового внутреннего продукта в экономике. В свою очередь, совместная деятельность бизнес-единиц в рамках корпоративных объединений обусловливает специфику и дополнительную (по сравнению с отдельно взятым предприятием) сложность в реализации ведущих управленческих функций. Это, в частности, касается функции стимулирования результатов деятельности корпоративных управляющих, значимость которой как фактора формирования и эффективной реализации стратегий развития бизнеса трудно переоценить.

Во-вторых, актуальность выбранной темы связана с относительной малоисследованностью проблематики стимулирования результатов деятельности руководителей интегрированных промышленных структур. Соответствующие вопросы в той или иной мере рассматриваются рядом отечественных и зарубежных ученых, на труды которых опирается диссертант.[1] В то же время принятие решений о материальном поощрении руководителей интегрированных корпоративных структур (ИКС) в промышленности до сих пор нередко осуществляется без должной увязки с результатами деятельности компаний в целом и их бизнес-единиц, необходимой прозрачности и регламентированности процедур. В большинстве случаев организация стимулирования не сопровождается тщательным учетом специфики деятельности управляющих компаний, стратегических и оперативных бизнес-единиц ИКС, возможностей достижения синергетического эффекта совместной деятельности руководителей группы компаний.

---

[1] К их числу относятся: С. Авдашева, Е. Антосенков, Е. Аствацатурьян, И. Беликов, Ю. Винслав, Е. Ветлужских, Н. Гриценко, А. Егоршин, А. Жуков, В. Куликов, С. Лакина, Н. Псарева, Ю. Пустынникова, А. Радыгин, Э. Рудык, Н. Самоукина, Е. Самраилова, А. Соболевская, В. Соколов, Р. Фатфутдинов, Б. Хохлов, М. Шифрин, А. Шаронов, Л. Шаммасов, П. Шинкаренко, А. Шулус, Ш. Паффер, Д. Маккарти и др.

Целью диссертационного исследования является обоснование методических подходов к построению систем стимулирования результатов деятельности руководителей в интегрированных корпоративных структурах, а также разработка предложений и рекомендаций по развитию указанных стимулирующих систем.

Задачи исследования, реализующие поставленную цель:

- выявление особенностей формирования систем стимулирования управляющих в интегрированных корпоративных структурах;
- проведение анализа зарубежного и российского опыта стимулирования результатов деятельности корпоративных управляющих;
- разработка основных принципов и направлений совершенствования стимулирования результатов труда руководителей интегрированных корпоративных структур;
- разработка комплекса предложений и рекомендаций по совершенствованию систем стимулирования корпоративных управляющих.

Объектом диссертационного исследования явились российские интегрированные корпоративные структуры в промышленности.

Предмет диссертационного исследования – организация систем стимулирования результатов деятельности высших управляющих в интегрированных корпоративных структурах.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды ведущих российских и зарубежных ученых по проблемам корпоративного менеджмента и материального стимулирования, нормативные акты Российской Федерации в области акционерного (корпоративного) права, международные стандарты в области корпоративной культуры (этики, поведения). В решении поставленных задач использовался системный подход, учитывался исторический опыт нашей страны в проектировании поощрительных систем аппарата управления крупных хозяйственных структур.

Статистической и фактологической базой исследования явились данные Росстата, Минэкономразвития РФ, профильных общественных организаций о развитии и проблемах деятельности отечественных ИКС; информация по проблеме, содержащаяся в специальной литературе, СМИ, корпоративных сайтах.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке основных методических положений по проектированию организации материального и нематериального стимулирования результатов деятельности высших руководителей крупного корпоративного бизнеса с учетом специфики интеграции участников экономических объединений.

Научные результаты исследования (конкретный личный вклад соискателя в решение поставленной научной задачи) состоят в следующем.

1. *Определены организационно-экономические особенности ИКС, учет которых необходим для рационального проектирования систем стимулирования результатов труда топ-мебнеджеров,* в том числе: а) тип корпоративной структуры в целом (совместное предприятие, холдинг, стратегический альянс, транснациональная компания); б) ролевое предназначение управляющего центра (штаб-квартиры), соотношение стратегических и оперативных бизнес-единиц в группе; в) характер организационной структуры управления ИКС и принятой корпоративной модели (дивизиональная, линейно-функциональная, наличие или отсутствие наблюдательного совета, степень участия трудовых коллективов в принятии управленческих решений); г) тип интеграции бизнес-единиц (вертикальная, горизонтальная, конгломерат); д) наличие специфических экономических интересов разнообразных «заинтересованных» юридических и (или) физических лиц; е) масштабы и степень диверсификации корпоративного бизнеса; ж) степень ориентации общекорпоративных функциональных стратегий на обеспечение синергетического эффекта совместной деятельности; з) возможность консолидации (централизации)финансовых

ресурсов на уровне штаб-квартир для стимулирования решения важнейших общекорпоративных задач, соотношение централизации и децентрализации в принятии основных экономических решений в группе.

2. *Систематизированы основные недостатки в организации стимулирования результатов деятельности руководителей ИКС*, в том числе: отсутствие жесткой увязки показателей и условий материального поощрения с целевыми параметрами корпоративных стратегий и стандартами качества корпоративного управления; чрезмерная (односторонняя, гипертрофированная) ориентация поощрительных систем на показатели прибыли и капитализации бизнеса в ущерб отражению значимых для перспектив развития компании и непосредственно зависящих от усилий менеджмента производственных, сбытовых, инновационных, социальных факторов обеспечения конкурентоспособности; недостаточная регламентированность факторов и процедур организации стимулирования управляющих, частое использование неформальных договоренностей менеджера и собственника о фактических размерах и условиях стимулирования; отсутствие должной прозрачности и гласности в поощрении, использование «серых» схем; отсутствие должного учета специфики основной деятельности бизнес-единиц в построении поощрительных систем и взаимоувязки факторов стимулирования руководителей различных ступеней корпоративной иерархии; слабая распространенность систем комплексной оценки и контроля эффективности деятельности высших менеджеров со стороны совета директоров и акционеров.

3. *Разработаны общие и частные (для уровней штаб-квартир и бизнес-единиц) принципы совершенствования систем стимулирования руководителей ИКС*. Так, к общим принципам отнесены: а) обеспечение четкой целевой направленности поощрительных систем на наиболее значимые факторы стратегической и текущей конкурентоспособности бизнеса, селективный характер организации стимулирования; б)

многофакторность, комплексность в организации поощрения, учет экономических интересов разнообразных «заинтересованных» лиц ИКС в целом и предприятий-участников; в) ориентация на систематическое улучшение результатов хозяйствования по сравнению с прошлым периодом, своевременный и целенаправленный пересмотр параметров (показателей, условий, размеров премий) систем стимулирования в соответствии с динамикой внешних и внутренних факторов развития бизнеса, спецификой принимаемых корпоративных стратегий и планов; г) приближение к мировым стандартам качества корпоративного управления и стимулирования топ-менеджеров.

Применительно к уровню штаб-квартир (управляющих центров): обеспечение ориентации стимулов на важнейшие общекорпоративные результаты хозяйствования, реализацию требований общекорпоративных стратегий, планов и стандартов; обеспечение мотивации на рост синергетического эффекта взаимодействия бизнес-единиц, включая сокращение трансакционных издержек; императив учета требований общекорпоративной миссии и специфики целевых задач, поставленных акционерами перед корпоративным центром.

Применительно к уровню бизнес-единиц: учет роли и места предприятия-участника в общей организационной структуре ИКС; ориентация на выполнение поставленных управляющим центром задач, соблюдение корпоративных экономических нормативов (лимитов) и стандартов, рост вклада в общекорпоративные результаты хозяйствования; приоритетность производственно-сбытовых факторов организации стимулирования.

4. *Разработаны методические рекомендации по совершенствованию организации материального стимулирования высших руководителей штаб-квартир (отдельно) и бизнес-единиц ИКС,* в том числе: а) организационные алгоритмы проектирования поощрительных систем; классификация типов бизнес-единиц ИКС для целей дифференцированного проектирования поощрительных систем; б) технологии применения систем

сбалансированных показателей и SMART – методологии для установления целевых ориентиров стимулирования управляющих; в) перечень рациональных (примерных) показателей и условий материального стимулирования; г) требования к формированию опционных программ стимулирования управляющих, а также по актуализации основных элементов поощрительных систем.

5. *Разработаны основные методические положения по формированию систем нематериального стимулирования руководителей корпораций,* предполагающие: а) принципиальное единство, согласованность целевых установок материального и нематериального стимулирования управляющих; б) сбалансированность форм (видов) нематериального стимулирования с ресурсными возможностями ИКС; в) индивидуальный подход к поощрению, учет личностного фактора. Предложены основные направления нематериального стимулирования руководителей (среди них: высокий личный вклад в улучшение текущих результатов работы ИКС; то же - в разработку и реализацию корпоративных проектов стратегического характера, соблюдение высокого качества корпоративного управления; существенный вклад в развитие корпоративной культуры; долголетняя и безупречная работа на высших руководящих постах компании) а также примерные формы (виды) соответствующих стимулов по этим направлениям.

Практическая значимость диссертации состоит в том, что разработанные методические рекомендации и предложения работы могут быть использованы для совершенствования организации стимулирования управляющих в корпоративных промышленных структурах различного типа. Кроме того, результаты исследования целесообразно использовать в системе высшей школы по дисциплинам экономико-управленческого профиля (прежде всего, по специальностям «экономика предприятия», «менеджмент организации», «управление персоналом», а также по специализации «корпоративный менеджмент»).

Апробация результатов работы. Основные результаты проведенного исследования докладывались на научно-практических конференциях: «Социальные технологии» (Нижегородский филиал АТ и СО, г. Нижний Новгород, 2006 г.); «Корпоративный менеджмент в России: проблемы развития и образования в высшей школе» (Университет менеджмента и бизнес-администрирования, Москва, 2007 г.); «Экономика и менеджмент России: новые стратегические ориентиры» (АТ и СО, Москва, 2007 г.).

По теме диссертации опубликовано 7 работ общим объемом 2,3 п.л., в том числе одна публикация в издании, содержащемся в перечне ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованном ВАК РФ.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Оглавление выглядит следующим образом.

Введение

Глава 1. *Особенности построения систем стимулирования управляющих в интегрированных корпоративных структурах*

1.1 Общая характеристика систем стимулирования результатов деятельности руководителей корпораций

1.2 Специфические требования к построению систем стимулирования управляющих в бизнес – группах

Глава 2. *Организация системы стимулирования результатов деятельности управляющих в бизнес-группах: мировой и отечественный опыт*

2.1 Зарубежный опыт стимулирования управляющих в интегрированных корпорациях

2.2 Организация систем стимулирования деятельности топ-менеджеров в российских корпорациях

Глава 3. *Совершенствование систем стимулирования результатов деятельности руководителей промышленных корпораций*

3.1 Основные принципы проектирования систем стимулирования высших руководителей корпораций

3.2 Рекомендации по совершенствованию организации материального стимулирования управляющих на уровне штаб-квартир

3.3 Рекомендации по совершенствованию организации материального стимулирования управляющих на уровне бизнес-единиц

3.4 Формирование системы нематериального стимулирования управляющих

Заключение
Список источников
Приложения

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении диссертации обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе «Особенности построения систем стимулирования управляющих в интегрированных корпоративных структурах» рассматриваются теоретические аспекты формирования материальной заинтересованности в результатах труда, дается комплексная характеристика современной системы стимулирования руководителей компаний как элемента общей системы корпоративного менеджмента, определяются важнейшие особенности организации стимулирования корпоративных управляющих в интегрированном бизнесе.

В работе отмечается, что в условиях рыночной экономики сохраняет актуальность принцип деления заработной платы руководителей корпораций на относительно постоянную часть (которая зависит от более или менее стабильных факторов количества и качества труда) и переменную часть,

размер которой непосредственно увязывается с уровнем и динамикой результатов личной и общекорпоративной деятельности.

В то же время экономическая свобода собственника стимулирует поиск разнообразных (по сравнению с дореформенным периодом) способов активизации менеджеров, обеспечения их лояльности по отношению к принятым акционерами стратегий и целевых задач развития бизнеса. Важными внутрикорпоративными условиями рациональной организации систем материального поощрения управляющих можно считать следующие:

1) постоянный контроль акционеров и советов директоров за наличием и качеством действующих специальных регламентов (положений) о премировании руководителей, в содержании которых должны быть определены: виды поощрения (текущие, единовременные); показатели, уровень выполнения которых соответствует тому или иному размеру премии; обязательные и дополнительные условия, дающие право на получение премии в полном или неполном размере; процедуры принятия решений о материальном поощрении по каждому его виду; порядок пересмотра основных компонентов премиальных систем;

2) поддержание высокого качества корпоративного управления в целом, что предполагает в свою очередь: а) наличие эффективной системы стратегического и текущего (годового) планирования функционирования и развития бизнеса, наличие полной ясности в тех целевых рубежах деятельности, которые надо достигнуть в текущем и перспективном периодах; б) создание (в лице совета директоров и при наличии, наблюдательного совета) эффективно действующего коллективного органа анализа, планирования и контроля деятельности генерального директора и исполнительной дирекции; в) функционирование комитета по вознаграждениям при совете директоров с четко регламентированными функциями (оценка результатов труда управляющих, разработка обоснований выплат премий, предложений по корректировке соответствующих положений и т.д.); г) наличие специальных регламентов,

обеспечивающих информационную прозрачность вопросов поощрения управляющих для «заинтересованных лиц», прежде всего акционеров и трудовых коллективов (эти регламенты могут быть частью кодексов корпоративного поведения или разделом премиальных положений);

3) функционирование объективной системы внутрикорпоративного аудита, специальной системы управленческого учета выполнения показателей и условий материального стимулирования управляющих.

Проведенный анализ особенностей различных ИКС (по типам интеграции, способам формирования, соотношению централизации и децентрализации и др.) позволил сделать вывод о том, что в условиях интегрированного бизнеса организация материального стимулирования менеджмента имеет существенную специфику по сравнению с традиционным (отдельно взятым) предприятием. *Общими особенностями ИКС, влияющими на построение систем стимулирования результатов труда менеджеров являются следующие.*

1. Система корпоративного стимулирования должна формироваться с учетом концепции «заинтересованных лиц» (инвесторов, кредиторов, акционеров, топ-менеджеров, партнеров, персонала, потребителей). Без учета и взаимосвязи интересов этих групп, без выработки решений, приемлемых для всех, эффективно работающую систему стимулирования персонала создать практически невозможно. Корпоративное стимулирование должно учитывать интересы множества взаимодействующих юридических лиц, а следовательно, интересы многих руководителей предприятий-участников. Единство мотивации корпоративных управляющих обеспечивается деятельностью штаб-квартиры холдинга. Последняя планирует, координирует и стимулирует работу множества топ-менеджеров бизнес-единиц. От характера взаимодействия управляющего центра и дочерних структур во многом зависит организация системы стимулирования топ-менеджмента.

2. Построение системы стимулирования должно учитывать специфику типа интеграции бизнеса. Так, в случае вертикальной интеграции факторы поощрения менеджмента предприятий – поставщиков (участников ИКС) должны быть жестко увязаны с требованиями производства финальной продукции. В случае горизонтальной интеграции показатели премирования менеджмента каждой бизнес-единицы могут проектироваться более или менее индивидуально, с учетом требований местных рынков сбыта. Однако и в данном случае поощрение менеджмента должно быть увязано с качеством и сроками выполнения обязательств по взаимной (горизонтальной) кооперации отдельных родственных по профилю бизнесов.

3. Учет фактора синергии в построении систем стимулирования топ-менеджмента. Это предполагает, что показатели и условия поощрения должны отражать факторы эффективности интеграционного взаимодействия, взаимодополнения бизнес - единиц. При этом необходим учет и планирование показателей синергии, в числе которых относительное снижение себестоимости продукции за счет развития внутренней кооперации, экономия издержек на управление в связи с централизацией функций, расширение масштабов бизнеса. Показатели синергии, особенно на начальном этапе развития корпорации, необходимо использовать в системе показателей оценки деятельности топ-менеджеров.

4. Использование возможностей централизации финансовых ресурсов для организации специальных стимулирующих систем менеджмента. Данные системы должны быть направлены на создание дополнительной мотивации менеджеров всех уровней управления холдинга по разработке и реализации общекорпоративных инвестиционных, инновационных или организационных проектов. При этом штаб-квартира использует согласованные с дочерними структурами механизмы изъятия части прибыли, в том числе для целей материального стимулирования общекорпоративных проектов.

5. Построение системы стимулирования должно учитывать общие требования высокого качества корпоративного управления, а также

характера действующих внутрикорпоративных связей. Имеется в виду обеспечение высокой степени прозрачности и открытости систем стимулирования управляющих. Кроме того, вопросы стимулирования менеджеров должны обсуждаться компетентными экспертами в составе специальных Комитетов при Советах директоров и т.д. Что касается учета характера внутрикорпоративных связей, то директивное установление показателей премирования менеджеров может быть приемлемо в условиях холдинговых отношений, отсутствия заметной доли стратегических бизнес-единиц (СБЕ) в группе. Наоборот, для ИКС с распределенной структурой капитала сугубо централизованные подходы к установлению факторов премирования управляющих бизнес-единиц вряд ли приемлемы. Эти факторы должны определяться на условиях взаимного консенсуса.

Во второй главе «Организация системы стимулирования результатов деятельности управляющих в бизнес-группах: мировой и отечественный опыт» рассматриваются результаты проведенного анализа систем стимулирования управляющих в интегрированных корпорациях зарубежных стран (на примере США, Японии, Германии). Общими моментами (для этих стран) организации стимулирования топ-менеджеров являются следующие: а) использование относительно постоянной и переменной частей в оплате труда; социальных пакетов и нематериального стимулирования; б) дифференциация и иерархия систем оплаты труда по уровням корпоративного управления; в) актуализация принципа открытости систем оплаты труда; г) использование в основе большинства долгосрочных стимулирующих программ инвестиционного подхода, при котором вознаграждение топ-менеджера определяется как часть достигнутого финансового результата (прибыли или стоимости компании); д) применение краткосрочных бонусов и долгосрочных премиальных программ.

Анализ показал, что общемировые тенденции в организации стимулирования топ-менеджмента в значительной степени становятся характерными и для отечественного крупного бизнеса. *Основными*

особенностями стимулирования труда топ-менеджеров в российских ИКС являются следующие:

1) применение окладной системы оплаты труда с доплатами и надбавками за выполнение дополнительного объема работ;

2) использование контрактной системы оплаты труда, в которой сумма дополнительного вознаграждения определяется договором при достижении заданных результатов;

3) использование в схемах оплаты и материального стимулирования руководителей форм вознаграждения, основанных на учете капитализации (стоимости) бизнеса;

4) внедрение схем долгосрочного стимулирования высшего руководства, основанных на опционных планах и программах.

Выявлены недостатки российской практики стимулирования результатов труда руководителей ИКС, в том числе: чрезмерная дифференциация заработной платы топ-менеджеров по уровням управления; слабо реализованы модели долгосрочного стимулирования результатов труда топ-менеджеров; несогласованность экономических интересов акционеров, приводящая к слабости стратегического управления и, соответственно систем стимулирования результатов труда топ-менеджеров; преобладание принципа индивидуальных (неформальных) договоренностей высших менеджеров с акционером (собственником), не имеющего юридической силы о размере вознаграждения; слабая защищенность прав собственности в корпоративном управлении, приводящая к отсутствию стратегической заинтересованности и уверенности акционеров в важности поощрения топ-менеджмента; использование привилегий топ-менеджеров в личных целях; отсутствие гласности и прозрачности вознаграждения высших менеджеров компании; слабая стратегическая ориентация систем стимулирования результатов труда менеджеров; слабый контроль со стороны советов директоров компаний за ключевыми показателями эффективности и оценки

деятельности топ-менеджеров; недостаточное внимание внедрению пакетов дополнительных льгот топ-менеджеров.

В третьей главе «Совершенствование систем стимулирования результатов деятельности руководителей промышленных корпораций» рассмотрены основные направления совершенствования систем стимулирования управляющих, разработан ряд рекомендаций и предложений по проблеме.

Для высшего менеджмента штаб-квартир (управляющих, материнских компаний) специфическими принципами (методическими положениями), учитываемыми при построении и совершенствовании систем стимулирования результатов труда являются следующие: а) *первостепенный учет требований общекорпоративной миссии, «видения» развития ИКС, принятых общекорпоративных стратегий, обеспечение ориентации на важнейшие общекорпоративные результаты хозяйствования;* б) *учет фактора повышения конкурентоспособности корпорации; в) обеспечение комплексного подхода, отражение в системах стимулирования степени удовлетворения потребности (интересов) основных заинтересованных лиц ИКС;* г) *учет фактор синергии интеграционного взаимодействия предприятий-участников ИКС; д) учет факторов качества корпоративного управления в соответствии с требованиями международных стандартов; е) учет организационно-правового статуса роли и места управляющего центра в деятельности ИКС.*

Таким образом, организация стимулирования менеджмента корпоративных управляющих центров отличается множественностью решаемых целевых задач (как результативного, так и процессного характера), ориентируется на решение наиболее актуальных корпоративных проблем, от которых зависит деятельность ИКС в целом. Учитывается качество выполнения обязанностей корпоративного менеджмента как по отношению к требованиям ведущих «заинтересованных лиц», так и в части эффективного регулирования деятельности входящих в группу бизнес-единиц.

Для высшего менеджмента бизнес-единиц, входящих в ИКС специфическими методическими положениями, учитываемыми в организации стимулирующих механизмов, целесообразно считать следующие: а) *учет роли и места бизнес-единицы в общей организационной структуре ИКС; б) учет степени выполнения поставленных управляющим центром (материнской компанией) перед бизнес-единицей целей и задач хозяйственной деятельности, соблюдения доведенных финансово-экономических нормативов и лимитов, вклада в общекорпоративные результаты; в) ориентация на систематическое улучшение собственных результатов хозяйствования по сравнению с достигнутым уровнем в прошлом период; г) учет качества корпоративного управления в рамках бизнес-единицы, степени соблюдения ею тех корпоративных стандартов, которые приняты в ИКС.*

Таким образом, выбор факторов стимулирования результатов деятельности управления представляет собой комплексную задачу, решение которой должно базироваться на:

а) отборе строго ограниченного круга важнейших показателей текущего (как правило, ежеквартального) и годового премирования, а также тех его условий, которые фиксируют нормативный уровень качества корпоративного управления;

б) обосновании и реализации механизмов установления и периодического пересмотра исходных баз материального поощрения по каждому из принятых показателей;

в) установлении перспективных целевых значений (параметров) премирования, учитывающих (в зависимости от специфики задач хозяйствования): степень улучшения бизнес-единицей ранее достигнутых результатов деятельности; средние по ИКС или ее дивизионам уровни результативных показателей; вклад бизнес-единицы в важнейшие показатели деятельности ИКС в целом.

В целях совершенствования систем стимулирования управляющих в работе предложен управленческий алгоритм проектирования поощрительной системы высших менеджеров ИКС, который приведен на рис. 1.

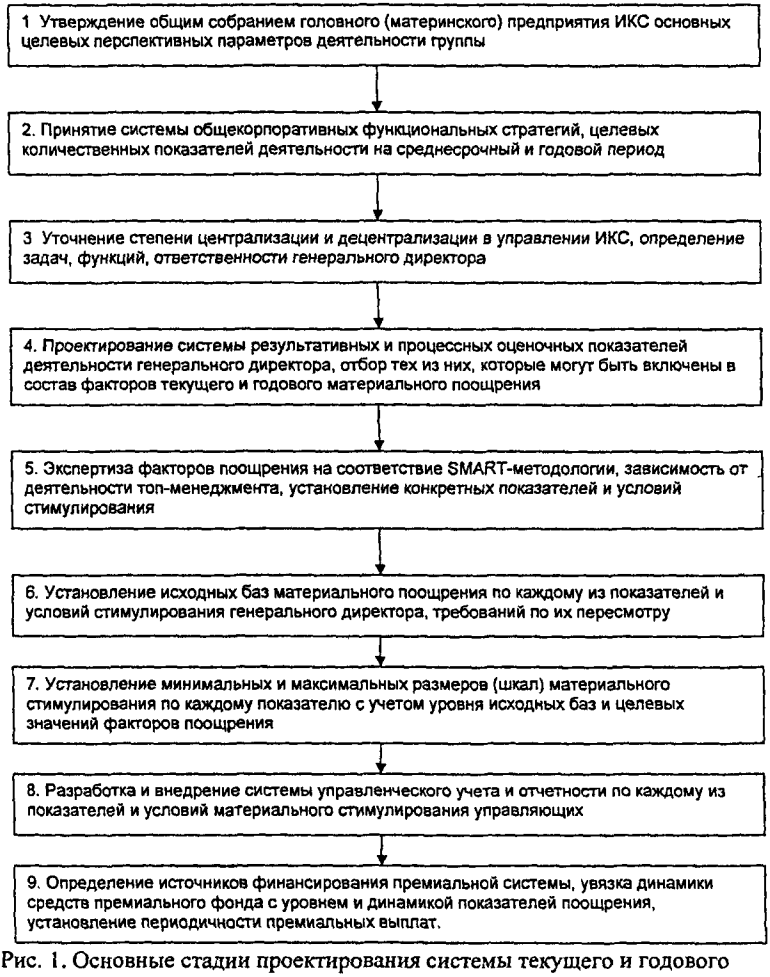

Рис. 1. Основные стадии проектирования системы текущего и годового материального стимулирования топ-менеджмента штаб-квартиры ИКС

В соответствии с данным алгоритмом, представленным на рис., разработан ряд рекомендаций по совершенствованию систем стимулирования результатов труда высших управляющих в ИКС.

Первое. Важнейшими предварительными условиями повышения эффективности систем материального стимулирования топ-менеджмента ИКС являются: 1) практическое внедрение систем стратегического корпоративного управления, содержащих целевые общекорпоративные рубежи перспективной деятельности ИКС как основу для определения исходных баз поощрения управляющих;

2) принятие принципиального решения о том, что премирование топ-менеджмента: а) невозможно в условиях снижения важнейших общекорпоративных показателей по сравнению с базисным (прошлого периода) уровнем; б) будет осуществляться в четком соответствии с динамикой этих общекорпоративных показателей, т.е. размеры бонусов топ-менеджмента в отчетном периоде будут тем более высокими (по сравнению с базисным периодом) чем более высокими за этот период станут фактически достигнутые результаты хозяйствования.

Необходим систематический анализ того, какие стратегические целевые рубежи деятельности ИКС обладают наибольшей актуальностью для учета в материальном стимулировании топ-менеджмента. Среди этих стратегических общекорпоративных целевых рубежей особую значимость для ИКС в современных условиях российской экономики приобретают, по оценке диссертанта, следующие:

а) повышение рентабельности хозяйственной деятельности, как отношения полученной в расчетном периоде чистой прибыли ИКС к затратам на производство и реализацию продукции;

б) рост рыночной доли корпорации (в среднем по всем номенклатурным позициям или по важнейшей номенклатуре);

в) рост удельного веса вновь освоенной инновационной продукции высокой добавленной стоимости;

г) ускорение обновляемости основных средств в целом по корпорации (улучшении возрастной структуры основных средств, повышение доли конкурентоспособного оборудования и т.п.);

д) повышение удельного веса рабочих высококвалифицированного труда;

е) повышение среднемесячной заработной платы рабочих;

ж) рост производительности труда (соотношение объемов произведенной продукции и численности промышленно-производственного персонала);

з) *повышение экологичности* производства (сокращение суммарных вредных выбросов предприятий-участников в атмосферу, воду, землю);

и) повышение экономической эффективности сбытовой (реализационной) деятельности (соотношение объемов продаж и затрат на товаропродвижение в базисном и отчетном периодах);

к) повышение экономической эффективности производственной деятельности (соотношение объемов производства и затрат на производство в базисном и отчетном периодах);

л) повышение экономической эффективности управленческой деятельности (как соотношения объемов продаж и накладных расходов в базисном и отчетном периодах);

м) относительная экономия трансакционных издержек (соотношение соответствующих издержек и объемов производства (объемов продаж) в *базисном и отчетном* периодах);

н) рост стоимости (капитализации) корпоративного бизнеса.

Безусловно, что принятие решения о конкретном наборе показателей текущего и годового премирования топ-менеджеров ИКС должно базироваться на выборе нескольких (3-5) важнейших для планируемого периода факторов, улучшение ситуации с которыми приобретает

первостепенное (критическое) значение для ИКС. В качестве обязательных или дополнительных условий материального поощрения могут быть использованы процессные факторы, в первую очередь, отражающие ход реализации важнейших общекорпоративных программ, в том числе:

а) качественное и своевременное выполнение проектов (мероприятий), предусмотренных стратегическими или годовыми общекорпоративными планами (в области реализации, производства, НИОКР и т.д.);

б) выполнение решений общего собрания акционеров головного (материнского) предприятия;

в) отсутствие управленческих решений, повлекших за собой доказанный экономический ущерб ИКС в целом и (или) отдельным ее предприятием;

г) нарушение принятого регламента корпоративного поведения (корпоративной этики) в отношении «заинтересованных лиц» ИКС.

Второе. При проектировании рационального состава показателей и условий материального поощрения топ-менеджеров во взаимосвязи с управленческим персоналом других подразделений (департаментов, отделов) штаб-квартиры рекомендуется использовать оправдавшую себя в мировой практике методологию системы сбалансированных показателей (ССП). Системы материального поощрения топ-менеджеров штаб-квартир должны носить многофакторный характер, причем каждый из стимулируемых факторов (показателей) увязывается с собственным нормативом (размером) премирования.

Третье. Систему текущего и годового стимулирования топ-менеджеров за достижение высоких результатов интегрированной хозяйственной деятельности целесообразно дополнять специальными мотивирующими механизмами в виде опционных программ. Последние должны безусловно применяться к лучшим менеджерам, на протяжении ряда лет демонстрирующих на деле добросовестное следование общекорпоративной

миссии, отстаивание интересов акционеров, инновационные подходы к реализации корпоративных стратегий.

Рекомендуемый алгоритм формирования системы материального поощрения топ-менеджеров оперативной бизнес-единицы ИКС представлен на рис. 2.

С учетом требований вышеизложенного организационно-управленческого алгоритма и ранее разработанных положений, разработаны следующие методические рекомендации по совершенствованию организации материального стимулирования управляющих бизнес-единиц ИКС.

Рис. 2. Общий организационный алгоритм формирования модели стимулирования управляющих бизнес-единиц ИКС

Первое. В условиях достигнутого высокого уровня корпоративной культуры предприятия группы, имеющие статус СБЕ, должны иметь достаточно прав для самостоятельного утверждения как собственных стратегий развития, так и факторов (показателей, условий, размеров) материального поощрения управляющих.

Второе. Специфика деятельности предприятий-участников ИКС (как СБЕ, так и ОБЕ) обусловливает ведущую роль производственных и сбытовых показателей в оценке и стимулировании результатов труда управляющих. Показатели объемов и эффективности производства и сбыта – это главные факторы, на которые должны выделяться средства премирования управляющих ОБЕ. В качестве условий поощрения при этом целесообразно использовать такие стороны деятельности ОБЕ, которые характеризуют ее участие в других стратегических планах и программах совместной деятельности, например, в инновационной и (или) инвестиционной. Важными условиями, дающими право на премирование управляющих ОБЕ, являются соблюдение установленных им «сверху» финансовых бюджетов (лимитов затрат) и принятых корпоративных стандартов (качества, производительности, корпоративной этики и т.д.). Типовой методический подход к проектированию показателей и условий материального стимулирования управляющих ОБЕ приведен в табл.1.

Третье. Формирование многофакторных поощрительных систем управляющих бизнес-единиц, наряду с базисной ориентацией на стимулирование реализации стратегий производства и сбыта продукции, должно учитывать индивидуальную специфику каждой СБЕ, ОБЕ. Можно рекомендовать в этой связи использование следующих классификационных групп бизнес-единиц ИКС: бизнес-единицы – листинговые компании; бизнес-единицы – центры прибыли; бизнес-единицы – центры затрат; бизнес-единицы – лидеры (головные компании) продуктовых дивизионов; бизнес-единицы – лидеры (головные компании) региональных дивизионов; бизнес-

единицы – элементы корпоративной вертикальной интеграции; бизнес-единицы – элементы горизонтальной корпоративной интеграции.

Рекомендуемые (примерные) показатели и условия премирования управляющих оперативной бизнес-единицы ИКС

Таблица 1.

Показатели премирования		Условия премирования	
По сфере производства	По сфере сбыта	Основные	Дополнительные
1. Рост объемов производства по сравнению с базисным периодом (в сопоставимых ценах, или в натуральных измерителях) 2. Рост объемов производства продукции высокой добавленной стоимости 3. Рост производительности труда 4. Улучшение качества продукции	1. Рост объемов продаж по сравнению с базисным периодом. 2. Увеличение рыночной доли ОБЕ по важнейшим товарным группам. 3. Рост объемов экспорта продукции высокой добавленной стоимости. 4. Сокращение удельных затрат на товародвижение (за счет более эффективной логистики)	1. Выполнение производственной текущей (годовой) программы по объемам и номенклатуре. 2. Достижение заданного уровня объемов продаж. 3. Непревышение достигнутого в базисном периоде уровня бездефектной работы (принятого показателя качества продукции). 4. Выполнение плана внутрикорпоративных поставок по кооперации. 5. Соблюдение заданий (лимитов, показателей) бюджета ОБЕ	1. Достижение экономии затрат (на производство и реализацию продукции) против установленных лимитов в бюджете ОБЕ. 2. Рост относительного вклада ОБЕ в общую чистую прибыль ИКС. 3. Соблюдение требований (стандартов) системы менеджмента качества ИКС. 4. Соблюдение требований кодекса корпоративного поведения компании

Четвертое. При проектировании конкретного состава показателей, основных и дополнительных условий стимулирования управляющих бизнес-единиц особенно удобным также представляется методология ССП. При этом обеспечивается последовательная декомпозиция факторов, реализующих целевые задачи СБЕ, ОБЕ, утвержденные штаб-квартирой. Процедура разработки состава факторов (показателей, условий) с использованием методологии «сбалансированных показателей» включает:

1) Четкую идентификацию целевых задач, поставленных на конкретный период перед СБЕ, ОБЕ штаб-квартирой;

2) Определение состава причинно-следственных факторов I-го уровня, лежащих в сфере компетенции СБЕ, ОБЕ и влияющих на достижение каждой целевой задачи, полученной от штаб-квартиры;

3) Декомпозиция каждого из факторов I-го уровня причинно-следственных результативных и процессных аспектов деятельности СБЕ, ОБЕ, отвечающих требованиям стандарта SMART-задачи;

4) Проверка данных аспектов на соответствие функциональным обязанностям управляющих бизнес-единиц и наличие резервов для улучшения;

5) Формулировка показателей и условий стимулирования управляющих СБЕ, ОБЕ, отвечающих требованиям методологии «сбалансированных показателей».

Пятое. Динамичное развитие ИКС в целом предполагает в качестве обязательного условия, систематическую актуализацию: а) целевых задач, выдвигаемых штаб-квартирой для реализации бизнес-единицами; б) исходных уровней (баз) результатов, достижение которых дает право на получение премии.

Шестое. В условиях рыночной экономики для уровня юридически самостоятельных бизнес-единиц целесообразно включение в состав факторов премирования финансовых результатов их деятельности. Тем самым практически реализуется принцип участия управляющих в прибыли бизнес-единицы.

Седьмое. Для акционерных предприятий-участников ИКС рекомендуется более широкое использование специальных положений о наделении топ-менеджеров *акциями* с учетом вклада управленцев в общие итоги деятельности бизнес-единиц (выражающиеся, в конечном счете, в росте размеров капитализации ИКС). В этих положениях устанавливаются минимальный и максимально возможный размер материального

вознаграждения управляющих в условных единицах – штуках акций определенного вида (обыкновенные, привилегированные).

Значительное внимание в главе уделено вопросам организации нематериального поощрения корпоративных управляющих. Рекомендованы следующие основные *направления* нематериального стимулирования топ-менеджеров корпораций:

1) За высокий личный вклад в улучшение текущих (годовых) результатов работы вверенный бизнес-структуры (ИКС в целом, ее предприятий);

2) За высокий личный вклад в разработку и реализацию важнейших корпоративных проектов стратегического характера;

3) За обеспечение высокого качества корпоративного управления, вклад в развитие общекорпоративной культуры;

4) За долголетнюю и безупречную работу на высших руководящих постах корпорации.

В заключении диссертации изложены основные выводы и рекомендации, вытекающие из материалов проведенного исследования.

ПУБЛИКАЦИИ

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

Публикация в издании, содержащемся в Перечне ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованном ВАК РФ:

1. Смирнова О. Р. Стимулирование результатов труда менеджеров в интегрированных корпоративных структурах // «Труд и социальные отношения» - 2007. № 5 (41). (0,3 п.л.).

Публикации в других изданиях:

2. Смирнова О. Р. Особенности стимулирования результатов труда менеджеров в российских интегрированных корпоративных

структурах. Сборник научных статей «Управление экономической и социальной сферой: вопросы теории и практики» - М.: Издательство «Перспектива» - 2007. (0,5 п.л.).

3. Смирнова О. Р. Опционные программы – как форма долгосрочного стимулирования результатов труда управляющих в крупном бизнесе. Сборник научных статей «Социально-экономические и организационно-управленческие аспекты становления рыночной экономики России». – М.: Издательство «Социальные отношения» - 2007. (0,3 п.л.).
4. Смирнова О. Р. Специфические объективные требования интегрированных корпоративных структур к построению систем стимулирования управляющих. Сборник материалов международной научно-практической конференции «Экономика и менеджмент России: новые стратегические ориентиры». – М.: АТ и СО - 2007. (0,3 п.л.).
5. Смирнова О. Р. Вопросы совершенствования систем стимулирования управляющих в крупном бизнесе. Сборник научных статей «Совершенствование управления социально-экономическими процессами в условиях рыночной трансформации экономики России». – М.: Издательский дом «Экономический журнал» - 2006. (0,2 п.л.).
6. Смирнова О. Р. Опыт стимулирования управляющих в интегрированных корпорациях. Сборник научных статей «Экономика и управление: макро- и микроуровневые подходы». – М.: Издательство «Перспектива» - 2006. (0,2 п.л.).
7. Смирнова О. Р. Анализ организации систем стимулирования труда топ-менеджеров в российских компаниях. Сборник научных статей «Социально-экономический вектор России: проблемы и решения». – М.: ИД «АТИСО». – 2008. (0,5 п.л.).

Академия труда и социальных отношений

Формат А-5. Объем 1,6 п.л. Тираж 50 экз. Заказ № 104.

Типография ИД «АТИСО»

119454, Москва, ул. Лобачевского, 90
Тел.: 432-47-45