

Использование управления ориентированного на формирование стоимости для акционеров в процессе принятия управленческих решений

Предпосылки формирования модели принятия управленческих решений на базе VBM;

Политика вознаграждения и мотивации;

Подходы к системе вознаграждения и стимулирования работы управленческого персонала

Предпосылки формирования модели принятия управленческих решений на базе VBM

Одной из важнейших задач реализации ценностно-ориентированного управления является формирование системы, ориентированной на стимулирование менеджмента на всех уровнях руководствоваться в принятии решений в соответствии с критерием максимизации фундаментальной стоимости бизнеса.

Разработка системы вознаграждения в первую очередь ориентирована на формирование устойчивой системы роста производительности труда управленческих сотрудников компании в рамках долгосрочной стратегии ее развития.

Выбор независимого совета директоров, представляющих интересы собственников и обладающих рядом компетенций, снижающих информационные барьеры между собственниками и менеджментом, не гарантирует решения всех проблем. Совет директоров должен сформировать систему вознаграждения таким образом, чтобы она была увязана с долгосрочными стратегическими целями бизнеса, а также защитить собственников от манипуляции менеджмента с отчетностью. Следовательно, система вознаграждения менеджмента должна ориентироваться на простоту расчета показателей эффективности и логичность поощрения за долгосрочный управленческий успех, при этом минимизируя совокупные агентские издержки.

Политика вознаграждения и мотивации

Политика вознаграждения менеджмента компании устанавливает общие правила разработки конкретных критериев и форм вознаграждения менеджмента в компании.

Например, в мировой практике, распространены следующие принципы:

1. Уровень оплаты менеджмента находится на уровне, достаточном для привлечения талантливых специалистов.
2. Вознаграждение менеджмента зависит от конкретных достигнутых результатов, причем как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде.
3. Размер вознаграждения высшего менеджмента должен быть сравним с вознаграждением акционеров (в форме дивидендов либо разницы по курсовой стоимости акций).

Общий объем средств, направляемых в систему вознаграждения, определяется итоговыми результатами деятельности компании за отчетный или стратегический период и степенью ее платежеспособности. Поощрение топ-менеджмента должно сопровождаться и поощрением управленческого персонала на более низких уровнях за существенный вклад в реализацию стратегии компании.

Подходы к системе вознаграждения и стимулирования работы управленческого персонала

Важной составляющей эффективной политики вознаграждения, формируемой в компании, выступает система критериев, в соответствии с которыми определяется вознаграждение исполнительных органов компании.

В настоящее время в этой связи выделяют три основных подхода к формированию системы стимулирования менеджмента компании:

- традиционный (окладный) подход;
- подход, ориентированный на результат;
- подход, ориентированный на стоимость бизнеса.

Окладный подход

Заключается в установлении определенного уровня денежного вознаграждения в зависимости от квалификации, должности и обязанностей руководителя, вне зависимости от поставленных собственником задач. Такой подход наиболее характерен для предприятий с государственной собственностью либо предприятий, где менеджер одновременно является собственником и где отсутствует агентский конфликт. Дополнительное стимулирование в этом случае осуществляется за счет различного рода привилегий.

Подход, ориентированный на результат

В рамках этого подхода ориентация на результат направлена на мотивацию менеджера к достижению долгосрочных целей и результатов, выгодных собственнику, при этом результат может измеряться и количественно и качественно. В качестве основы оценки при этом выбираются такие показатели, на которые менеджер может оказывать непосредственное влияние.

Подход, ориентированный на увеличение стоимости бизнеса

При этом подходе основой оценки служит создание механизмов заинтересованности собственника в росте капитализации компании. Этот метод основан на применении различного рода опционных программ.

Опционные программы предполагают поощрение ключевых работников компании путем предоставления им права покупки акций данной компании на определенных условиях. Опционы бывают нескольких видов:

- Фондовые опционы дают право купить акции компании по определенной цене (цене исполнения) в течение фиксированного периода.
- Дисконтные опционы предполагают установление цены исполнения ниже текущей рыночной, но имеют ряд ограничений на операции с акциями для менеджеров.
- Премияльные опционы имеют цену исполнения выше текущей рыночной.
- Индексные программы привязывают цену опциона к отраслевому или рыночному индексу.

Основное ограничение этого подхода: он применим лишь в публичных компаниях, акции которых обращаются на рынке ценных бумаг. Как показывает практика, для России число таких компаний пока невелико.

Системы вознаграждения менеджмента в рамках VBM

Характеристика стимулирующего воздействия	Виды используемых инструментов и критериев определения размера вознаграждения	Периодичность применения системы
Фиксированный оклад, привилегии за принадлежность компании	Заработная плата в зависимости от квалификации сотрудника, соответствия его занимаемой должности	Выплаты раз в месяц.
Бонусы за краткосрочные результаты	Премирование за достижение и превышение ключевых KPI: рост выручки; рост операционной прибыли; Реализацию краткосрочных мероприятий.	Ежеквартальные выплаты
Долгосрочные стимулирующие программы	Вознаграждение за рост эффективности (производительности) труда; Вознаграждение за рост доли рынка; Частичное вознаграждение за увеличение стоимости компании в размере доли от созданной EVA.	Ежегодные выплаты
	Основное вознаграждение за рост стоимости компании, периодичность зависит от системы стратегического планирования в компании: Выплата вознаграждения за подтвержденные ранее показатели EVA в форме премиального фонда. Варранты на акции компании; Опционы на акции компании с отсрочкой реализации (европейские) как дисконтные, так и с премией;	раз в 3 года или раз в 5 лет

Градации по срокам вознаграждений выступают защитой интересов собственников от риска манипуляций финансовой отчетностью со стороны менеджмента. Хотя риски необоснованного получения менеджментом вознаграждения сохраняются, их размер может быть существенно лимитирован за счет разбиения премиального фонда на длительный период. В результате менеджмент в рамках текущих отчетов получает лишь часть вознаграждения (как правило, не более 1/3), а оставшиеся выплаты распределены равномерно в течение всего срока реализации текущей стратегии.