

УДК 331.104.2

*Ю.В. Федоров***КАЧЕСТВО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Ориентация руководителей высшего звена на достижение компании, по существу, является главной задачей органов корпоративного управления, которая должна создавать необходимые условия для инноваций в целях эффективного выполнения задач, стоящих перед компанией. Практика вознаграждения руководства компаний подвергается резкой критике со стороны общественности, в силу чего необходимо усиливать контроль за прозрачностью вознаграждения менеджмента. Задачи повышения качества корпоративного управления предполагают разработку рекомендаций по построению системы вознаграждения ключевых работников руководящего звена. Требования к развитию компетенций высших руководителей компании, повышение качества корпоративного управления и систем вознаграждения топ-менеджеров позволяет рассмотреть модель оценки стратегической эффективности деятельности топ-менеджеров. Деятельность руководителя касается и затрагивает практически все сферы компании. Однако при всем многообразии их взаимодействия управление компанией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов для достижения поставленных целей. Успех деятельности по управлению эффективным функционированием компании характеризуется экономической и социальной эффективностью, функционально зависящей от выбранного варианта управленческих действий и ситуации, в которой находится компания.

Ключевые слова: корпоративное управление, вознаграждение, эффективность, руководитель, модель, топ-менеджер, предприниматель.

Современное состояние экономики России в результате одновременного действия факторов падения цен на нефть и беспрецедентно жесткого санкционного давления оказалось сложным. Вслед за резким снижением цен на нефть упал курс рубля, инфляция достигала 16 %, начали сокращаться реальные доходы населения, были зафиксированы отрицательные темпы роста валового внутреннего продукта, произошел спад инвестиционной активности и внутреннего потребления. В январе–марте 2015 г. ВВП снизился приблизительно на 2 %, объем промышленного производства – на 0,4 % по отношению к I кварталу 2014 года. По оценкам ряда экспертов, России был нанесен ущерб в общей сложности приблизительно на 25 млрд евро, это 1,5 % ВВП, а в 2015 г. он может увеличиться в несколько раз. Однако, несмотря на сложную ситуацию в стране, все приоритеты и стратегические установки должны остаться прежними, это и Концепции долгосрочного социально-экономического развития до 2020 года, и майские указы президента [1].

Определение путей и способов обеспечения в долгосрочной перспективе устойчивого повышения благосостояния российских граждан, национальной безопасности, динамичного развития экономики и укрепления позиций России в мировом сообществе является целью Концепции долгосрочного социально-экономического развития до 2020 года [2].

Задачи повышения качества корпоративного управления в целях обеспечения устойчивости компаний и их долговременного успешного развития становятся в высшей степени актуальными и предусматривают защиту прав акционеров при существенных корпоративных действиях, принятие взвешенной и реалистичной стратегии развития, контроль показателей ее реализации, повышение эффективности работы комитетов совета директоров, создание систем эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов, разработку принципов политики вознаграждения высших менеджеров компании.

Основные направления повышения качества корпоративного управления, принятые для формирования модели оценки эффективности деятельности высших руководителей компании, предполагают разработку *рекомендаций по построению системы вознаграждения членов органов управления и ключевых руководящих работников общества, включая рекомендации к различным компонентам такой системы вознаграждения (постоянной и переменной частям, краткосрочной и долгосрочной программам мотивации), с использованием показателей эффективности и результативности их деятельности.*

Система, построенная на «стоимостной» мотивации, должна прежде всего ориентироваться на экономический результат с акцентом на денежные потоки и стоимость капитала, инвестированного в активы для создания этих потоков. На входе модели проводится анализ миссии организации, ее

внешняя и внутренняя среда, существующей системы вознаграждения топ-менеджеров в рамках общей системы вознаграждения персонала, рисков, ресурсного потенциала, а также рассматриваются ожидания заинтересованных сторон.

Важным элементом ресурсного обеспечения является нормативно-правовая база, включающая федеральные законы, постановления правительства и ведомственные акты по корпоративному управлению, а также внутренние документы организации.

На выходе модели проводятся контрольно-аналитические процедуры: измерение и учет результатов деятельности топ-менеджеров, корректируются отклонения, влияющие на мотивацию руководителей.

На систему стимулирования топ-менеджеров влияет качество корпоративного управления организации, в том числе с учетом государственных стандартов РФ в области менеджмента качества. Под качеством менеджмента автор понимает обобщенную характеристику организации, определяющую ценность для клиентов, партнеров, собственников и персонала (руководителей).

Качество менеджмента достигается через постоянное обеспечение оптимального баланса интересов между организацией и участниками корпоративных отношений. Достижение баланса возможно в полном обмене информацией между собственниками и менеджерами. Проведение такого обмена на постоянной основе позволяет проводить мониторинг (систематический анализ) содержания информации для принятия эффективных управленческих решений. Отсутствие поступления информации может привести к потере капитала и снижению деловой репутации организации [2].

Разработка системы вознаграждения руководителей компании направлена на реализацию бизнес-задач, достижение и поддержку рыночной конкурентоспособности компании, управление издержками, обеспечение объективной оценки вклада в добавленную стоимость внутри компании и вознаграждение наиболее результативных сотрудников.

Статус руководителя компании предопределяет особую роль и содержание его управленческого труда. По сравнению с другими видами труда он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере и содержании самого труда, его предмете, применяемых средствах, результатах. Деятельность руководителя касается и затрагивает практически все сферы компании. Однако при всем многообразии их взаимодействия управление компанией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов для достижения поставленных целей. Содержание труда руководителя свидетельствует, что он является важнейшим интеллектуальным ресурсом компании, от которого зависит само ее функционирование, возможности роста и развития.

Ориентация руководителей высшего звена на достижение целей компании по существу является главной задачей органов корпоративного управления, которые должны использовать персональную заинтересованность, создавая руководителям необходимые и достаточные условия для творчества и инноваций в целях эффективного выполнения задач, стоящих перед компанией.

При исследовании аспектов эффективности и ее оценки авторы устанавливают взаимосвязь эффективности менеджмента компании с эффективностью компании. Так, А.Н. Шмелева в ходе исследования выявила следующие количественные подходы к оценке эффективности менеджмента:

- 1) функциональная модель оценки менеджмента для совершенствования системы управления с целью повышения конкурентоспособности бизнеса;
- 2) оценка управленческой добавленной стоимости (корпоративная методика «Сони»);
- 3) комплексная рейтинговая оценка качества системы управления предприятием;
- 4) позиционная диагностика систем управления;
- 5) система оценки качества менеджмента промышленного предприятия;
- 6) методика самооценки уровня управления на промышленных предприятиях [4].

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть оценена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала.

Самым простым примером может служить оценка эффективности управления по показателю уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя. Основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыльность. Другим экономическим

критерием эффективности, подчиненным критерию прибыльности, является продуктивность, характеризуемая показателями индивидуальной и групповой производительности труда, объемом выпускаемой продукции, качеством продукции.

По мнению автора, эффективность характерна лишь для целенаправленного взаимодействия, поэтому данная категория носит управленческий характер и отражает прежде всего степень достижения поставленных целей. Значительное повышение эффективности достижения целей компании возможно в том случае, когда его члены отождествляют эти цели с собственными как с профессиональной, так и с моральной точки зрения.

Следовательно, эффективность по отношению к компании включает как минимум две стороны: эффективность основной деятельности (эффективность бизнеса – по затратам и результатам производственно-экономической, финансовой, маркетинговой и прочим направлениям деятельности), то есть оценка того, что делает компания; эффективность системы корпоративного управления (по сути, эффективность менеджмента), то есть оценка, как компания добивается соответствующих результатов.

Эффективность функционирования компании может быть представлена взаимосвязью экономической и социальной эффективности, обусловленной вариантами управленческих решений в конкретных ситуациях:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_э + \mathcal{E}_с = f(V_d, C),$$

где

\mathcal{E} – эффективность функционирования предприятия;

$\mathcal{E}_э$ – экономическая эффективность;

$\mathcal{E}_с$ – социальная эффективность;

f – функция;

V_d – варианты управленческих действий;

C – конкретная ситуация, включающая конкретное состояние предприятия и влияние непрерывно изменяющейся внешней среды.

Данные формулы указывают, что успех деятельности по управлению эффективным функционированием компании характеризуется экономической и социальной эффективностью, функционально зависящей от выбранного варианта управленческих действий и ситуации, в которой находится компания.

Критерии эффективности управления нельзя свести к какому-то одному показателю. Показатели экономической и социальной эффективности достаточно широко отражают эффективность деятельности компании и могут служить основой при оценке управленческой деятельности ее руководителя. Главной задачей руководителя компании является активное воздействие на управляемый объект в целях улучшения показателей его функционирования.

Значительная роль в решении этой задачи принадлежит субъектам управления (органам корпоративного управления), воздействие которых на управляемые объекты (компании) осуществляется через руководителей высшего уровня.

Рассматривая проблему взаимоотношений собственника и наемного менеджера в управлении компанией, автор отмечает, что модели их поведения различаются в силу разнонаправленности интересов: цель собственника – получить прибыль, а цель наемного менеджера – вознаграждение в виде фиксированной (оклад) и переменной (премии, бонуса) частей. Модели взаимодействия между ними определяются системой распределения полномочий, связанных с ответственностью за развитие бизнеса (собственник или владелец) и решением задач оперативного управления (наемный менеджер).

Авторы учебника [5] считают, что чаще всего в крупном и среднем российском бизнесе используются четыре группы решений о передаче прав и обязанностей собственника:

- 1) топ-менеджер осуществляет только оперативное управление и не участвует в решении стратегических вопросов;
- 2) топ-менеджер берет на себя основную долю ответственности за развитие бизнеса (вплоть до принятия решений о слияниях и поглощениях);
- 3) топ-менеджер совмещает два статуса: собственника и управляющего;
- 4) топ-менеджер участвует в разработке стратегии развития бизнеса в той степени, в которой он демонстрирует свои профессиональные компетенции и проявляет инициативы.

Передача полномочий по управлению собственностью характеризует различные формы контроля, который является основным вопросом в корпоративном менеджменте. Собственник должен одновременно решать две противоположные задачи:

- контролировать процесс достижения стратегических целей;
- предоставлять топ-менеджерам достаточную степень свободы, чтобы текущее рутинное управление было эффективнее.

При этом достижение целей бизнеса, например лидерство на рынке, может быть обеспечено за счет роста масштабов бизнеса организации или за счет повышения эффективности бизнеса.

В первом случае бизнес будет *результативным*, поскольку для собственника важным является достижение количественных показателей: доля рынка, размер прибыли, объем продаж, стоимость компании и развития бизнеса. Как правило, такая стратегия бизнеса характерна для этапа роста организации: рождение, детство, юность.

На этапе зрелости организации, с обострением конкуренции, целью бизнеса становится *эффективность* – соизмерение затрат используемых ресурсов результативностью, что актуализирует использование относительных показателей для оценки деятельности наемных менеджеров (производительность труда, рентабельность, фондоемкость).

По мере движения компании от одной стадии жизненного цикла к другой происходит аккумуляция организационных проблем, связанных с несколькими кризисами: перехода к профессиональному менеджменту, автономности, корпоративных отношений, утрате контроля и утрате доверия.

Кризисная ситуация требует непосредственного участия собственника в режиме «ручного управления», вникания в детали операционной деятельности и подмены собой менеджмента компании. Управление становится неэффективным, зависящим от степени «погруженности» собственника в решение тактических и текущих задач, много времени он тратит на решение локальных проблем вместо того, чтобы ставить перед менеджерами стратегические цели [6].

Руководителям компании необходимо понимать, являются ли эти проблемы результатом принятия неверных стратегических решений, возможно ли их разрешение через внесение корректировок в механизм управления или это свидетельство вступления в следующую стадию жизненного цикла и возникает актуальная необходимость проведения инновационных изменений.

Принимаемые управленческие решения топ-менеджерами связаны с необходимостью координирования множества взаимосвязанных, одновременно выполняемых задач, находящихся на различных стадиях реализации.

Поскольку собственник разделяет функции организатора и управленца с наемными менеджерами, реализовать эти функции становится все труднее из-за усложнения процедур контроля и вопросов, связанных с лидерством и вознаграждением менеджеров.

При выборе модели оценки эффективности деятельности топ-менеджеров основной акцент делается на обобщение и систематизацию *форм и методов участия владельцев бизнеса в управлении компаниями*, а также *предпринимательской активности менеджеров*, что позволяет раскрыть альтернативные технологии решения практических задач повышения эффективности деятельности руководителей компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Отчет Правительства РФ о результатах работы в 2014 году. URL: <http://government.ru/news/!7768/> (дата обращения: 02.10.2015).
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90601/?frame=1 (дата обращения: 02.10.2015).
3. Кирилловская С.К., Адова И.Б. Управление системой вознаграждения топ-менеджеров в акционерном обществе // Аваль. 2007. № 2. С. 23.
4. Шмелева А.Н. Количественные подходы к оценке операционной эффективности СМК предприятия // Российское предпринимательство. 2010. № 9. С. 57-62.
5. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я. Афанасьева. 2-е изд. М.: ИНФРА – М, 2012. С. 349.
6. Антонов В.Г., Масленников В.В. Навигатор собственника эффективного бизнеса // Управленческие науки. 2013. № 3. С. 28.

*Yu.V. Fedorov***THE QUALITY OF CORPORATE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

Orientation of upper managers toward the success of their company is basically the main task of corporate management bodies, which must create the necessary conditions for innovations in order to effectively perform the tasks facing the company. The practice of top managers' emoluments is heavily criticized by the public, therefore it is necessary to strengthen control over the transparency of management's remuneration. The task of improving the quality of corporate management implies the development of recommendations for the construction of a system of remuneration for key managers. Requirements for the development of competences of top managers of a company, improvement of corporate management and systems of remuneration of top managers allow to consider the model of assessment of strategic efficiency of top managers' activity. The activity of the head of a company relates to and affects virtually all areas of the company. However, with all the diversity of their interaction the management of a company is represented as a process of implementing a specific type of interconnected actions on generation and use of resources to achieve these goals. The success of the effective company management is characterized by economic and social efficiencies that are functionally dependent on selected management actions and the circumstances in which the business is located.

Keywords: corporate governance, remuneration, efficiency, head, model, top Manager, entrepreneur.

Федоров Юрий Викторович,
кандидат технических наук, доцент,
заведующий кафедрой «Экономика предприятия»
ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный
технический университет имени М.Т. Калашникова»
426069, Россия, г. Ижевск, ул. Студенческая, 7
E-mail: ekonpred@istu.ru

Fedorov Yu.V.,
Candidate of Engineering science, Associate professor,
Head of Department "Business Economics"
Izhevsk State Technical University
Studencheskaya st., 7, Izhevsk, Russia, 426069
E-mail: ekonpred@istu.ru