

СТИМУЛИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ АГРОХОЛДИНГОВ

Рассмотрены теоретические аспекты формирования материальной заинтересованности в результатах труда, дана комплексная характеристика современной системы стимулирования руководителей агрохолдинга как элемента общей системы менеджмента, определены важнейшие особенности организации стимулирования управляющих в агрохолдингах, рассмотрены основные направления совершенствования систем стимулирования управляющих, разработан ряд рекомендаций и предложений по проблеме.

Ключевые слова: агрохолдинг, топ-менеджер, топ-менеджмент, бизнес-единица, система сбалансированных показателей.

Узость навыков управленческого корпуса, особенно его высшего звена, негативно отразилась на переходе к рыночным отношениям с самого начала реформ. Выяснилось, что «многие руководители не сумели организовать работу подведомственных им учреждений в целом и сориентировать ее на изучение и удовлетворение спроса потребителей в частности. Большой сложностью для них было и определение направлений использования ресурсов. В первую очередь это относится к таким важным ресурсам, как персонал, основные фонды, финансовые ресурсы» [1].

В настоящее время структура служб управления работниками, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам повышения эффективности управления агрохолдингом. Продолжает ощущаться явная нехватка профессионалов, а занятые работники не имеют высокого престижа и соответствующего стимулирования труда [2].

В условиях рыночной экономики сохраняет актуальность принцип деления заработной платы руководителей агрохолдингов 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 стратегиям и целевым задачам раз-

вития 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 управления агрохолдингом в целом, что предполагает в свою очередь: наличие эффективной системы стратегического и текущего (годового) планирования функционирования и развития бизнеса, наличие полной занятости в тех целевых рубежах деятельности, которые надо достигнуть в текущем и перспективном периодах; создание (в лице совета директоров и при наличии наблюдательного совета) эффективно действующего коллективного органа анализа, планирования и контроля деятельности генерального директора и исполнительной дирекции; функционирование комитета по вознаграждениям при совете директоров с четко регламентированными функциями (оценка результатов труда управляющих, разработка обоснований выплат премий, предложений по корректиров-

ке соответствующих положений и т. д.); 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 аудита агрохолдинга, специальной системы управленческого учета выполнения показателей и условий материального стимулирования управляющих.

Проведенный анализ особенностей различных агрохолдингов (по типам интеграции, способам формирования и др.) позволил сделать вывод о том, что в условиях интеграции организация материального стимулирования менеджмента имеет существенную специфику по сравнению с традиционным (отдельно взятым) предприятием.

Общими особенностями агрохолдингов, влияющими на построение систем стимулирования результатов труда менеджеров, являются следующие.

1. Система стимулирования агрохолдингов 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. Стимулирование агрохолдинга должно учитывать интересы множества взаимодействующих юридических лиц, а следовательно, интересы многих руководителей дочерних предприятий. Единство мотивации управляющих обеспечивается деятельностью штаб-квартиры агрохолдинга. 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. Так в случае вертикальной интеграции факторы поощрения менеджмента агрохолдингов-поставщиков (дочерних структур агрохолдин-

га) должны быть жестко увязаны с требованиями производства финальной продукции.

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 необходимы 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 агрохолдинга, 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 агрохолдинга по разработке и реализации 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 проектов.

5. Построение системы стимулирования должно учитывать общие требования высокого качества управления агрохолдингом. 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.

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 агрохолдингах являются следующие:

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

– использование контрактной системы оплаты труда, в которой сумма дополнительного

вознаграждения определяется договором при достижении заданных результатов;

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

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

В то же время выявлены недостатки российской практики стимулирования результатов труда руководителей агрохолдингов, 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 управлении агрохолдингом, 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 агрохолдинга;

- слабая стратегическая ориентация систем стимулирования результатов труда менеджеров;

- слабый контроль со стороны советов директоров агрохолдингов за ключевыми показателями эффективности и оценки деятельности топ-менеджеров;

- недостаточное внимание внедрению пакетов дополнительных льгот топ-менеджеров.

Для высшего менеджмента штаб-квартир (управляющих, материнских компаний) специфическими принципами (методическими положениями), учитываемыми при построении и совершенствовании систем стимулирования результатов труда, являются следующие:

- первостепенный учет требований миссии агрохолдинга, «видения» развития агрохолдингов, принятых стратегий агрохолдинга, обеспечение ориентации на важнейшие результаты хозяйствования агрохолдинга;

- учет фактора повышения конкурентоспособности агрохолдинга;

- обеспечение комплексного подхода, отражение в системах стимулирования степени удовлетворения потребности (интересов) основных заинтересованных лиц агрохолдинга;

- учет фактора синергии интеграционного взаимодействия дочерних структур агрохолдинга;

- учет факторов качества управления в соответствии с требованиями международных стандартов;

- учет организационно-правового статуса роли и места управляющего центра в деятельности агрохолдинга.

Таким образом, организация стимулирования менеджмента управляющих центров отличается множественностью решаемых целевых задач (как результативного, так и процессного характера), ориентируется на решение наиболее актуальных проблем агрохолдинга, от которых зависит деятельность агрохолдинга в целом. Учитывается качество выполнения обязанностей 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 агрохолдинг, специфическими методическими положениями, учитываемыми в организации стимулирующих механизмов, целесообразно считать следующие:

- учет роли и места бизнес-единицы в общей организационной структуре агрохолдинга;

- учет степени выполнения поставленных управляющим центром (материнской компанией) перед бизнес-единицей целей и задач хозяйственной деятельности агрохолдинга;

- ориентация на систематическое улучшение собственных результатов хозяйствования по сравнению с достигнутым уровнем в прошлом периоде;

- учет качества управления в рамках бизнес-единицы, степени соблюдения ею тех стандартов, которые приняты в агрохолдинге.

Таким образом, выбор факторов стимулирования результатов деятельности управления представляет собой комплексную задачу, решение которой должно базироваться на: отборе строго ограниченного круга важнейших показателей текущего (как правило, ежеквартального) и годового премирования, а также тех его условий, которые фиксируют нормативный уровень качества управления; обосновании и реализации механизмов установления и периодического пересмотра исходных баз материального поощрения по каждому из принятых показателей; установлении перспективных целевых значений (параметров) премирования, учитывающих (в зависимости от специфики задач хозяйствования): степень улучшения бизнес-единицей ранее достигнутых результатов деятельности; средних по агрохолдингу результативных показателей; вклад бизнес-единицы в важнейшие показатели деятельности агрохолдинга в целом.

Разработаны следующие рекомендации по совершенствованию систем стимулирования результатов труда высших управляющих в агрохолдингах.

I. Важнейшими предварительными условиями повышения эффективности систем материального стимулирования топ-менеджмента агрохолдинга являются:

1) практическое внедрение систем стратегического управления, содержащих целевые рубежи перспективной деятельности агрохолдинга как основу для определения исходных баз поощрения управляющих;

2) принятие принципиального решения о том, что премирование топ-менеджмента:

– невозможно в условиях снижения важнейших показателей по сравнению с базисным (прошлого периода) уровнем;

– будет осуществляться в четком соответствии с динамикой этих 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 агрохолдинга обладают наибольшей актуальностью для учета в материальном стимулировании топ-менеджмента. Среди этих стратегических целевых рубежей особую значимость

для агрохолдинга в современных условиях российской экономики приобретают, по оценке автора, следующие:

– повышение рентабельности хозяйственной деятельности как отношения полученной в расчетном периоде чистой прибыли агрохолдинга к затратам на производство и реализацию продукции;

– рост удельного веса вновь освоенной инновационной продукции высокой добавленной стоимости;

– ускорение обновляемости основных средств в целом по агрохолдингу (улучшение возрастной структуры основных средств, повышение доли конкурентоспособного оборудования и т. п.);

– повышение удельного веса рабочих высококвалифицированного труда;

– повышение среднемесячной заработной платы рабочих;

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

– повышение экологичности производства (сокращение суммарных вредных выбросов агрохолдинга и его дочерних структур в атмосферу, воду, землю);

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

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

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

– относительная экономия транзакционных издержек (соотношение соответствующих издержек и объемов производства (объемов продаж) в базисном и отчетном периодах);

– рост стоимости (капитализации) агрохолдинга.

Безусловно, что принятие решения о конкретном наборе показателей текущего и годового премирования топ-менеджеров агрохолдинга должно базироваться на выборе нескольких (3–5) важнейших для планируемого периода

факторов, улучшение ситуации с которыми приобретает первостепенное (критическое) значение для агрохолдинга. В качестве обязательных или дополнительных условий материального поощрения могут быть использованы процессные факторы, в первую очередь отражающие ход реализации важнейших программ агрохолдинга, в том числе:

- качественное и своевременное выполнение проектов (мероприятий), предусмотренных стратегическими или годовыми планами (в области реализации, производства и т. д.);
- выполнение решений общего собрания акционеров головного (материнского) предприятия;
- отсутствие управленческих решений, повлекших за собой доказанный экономический ущерб агрохолдингу в целом и (или) отдельным его предприятиям;
- нарушение принятого регламента поведения в отношении «заинтересованных лиц» агрохолдинга.

II. 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.

III. 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 демонстрирующим на деле добросовестное следование миссии агрохолдинга, отстаивание интересов акционеров, инновационные подходы к реализации стратегий агрохолдинга.

Разработаны следующие методические рекомендации по совершенствованию организации материального стимулирования управляющих бизнес-единиц агрохолдинга.

1. В условиях достигнутого высокого уровня корпоративной культуры агрохолдинга дочерние подразделения должны иметь достаточно прав для самостоятельного утверждения как собственных стратегий развития, так и факторов (показателей, условий, размеров) материального поощрения управляющих.

2. Специфика деятельности дочерних предприятий агрохолдинга обуславливает 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 этих предприятий.

3. Формирование многофакторных поощрительных систем управляющих бизнес-единиц наряду с базисной ориентацией на стимулирование реализации стратегий производства и сбыта продукции должно учитывать индивидуальную специфику каждого дочернего предприятия.

4. При проектировании конкретного состава показателей, основных и дополнительных условий стимулирования управляющих бизнес-единиц особенно удобной также представляется методология ССП. При этом обеспечивается последовательная декомпозиция факторов, реализующих целевые задачи дочерних предприятий агрохолдинга, утвержденные штаб-квартирой.

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

6. 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.

7. Для акционерных предприятий – участников агрохолдинга 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 агрохол-

динга). В этих положениях устанавливаются минимальный и максимально возможный размер материального вознаграждения управляющих в условных единицах – штуках акций определенного вида (обыкновенные, привилегированные).

Рекомендуем следующие основные направления нематериального стимулирования топ-менеджеров агрохолдинга: за высокий личный вклад в улучшение текущих (годовых) результатов работы вверенной бизнес-структуры (агрохолдинг в целом, ее дочерние предприятия); за высокий личный вклад в разработку и реализа-

цию важнейших проектов стратегического характера; за обеспечение высокого качества управления, вклад в развитие культуры агрохолдинга; за долголетнюю и безупречную работу на высших руководящих постах агрохолдинга.

По мнению автора, в первую очередь необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других направлений с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России [3].

10.03.2010

Список использованной литературы:

1. Айказян А., Нисевич Е. В поисках совершенства управления // Вопросы экономики, 1997, №2, с. 154.
2. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М.: Аклis, 1996, с. 240.
3. Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики, №5, 1996, с. 108.

Сведения об авторе:

Рашидова Саида Магомедтагировна, ассистент кафедры экономики и предпринимательства
Дагестанского государственного педагогического университета,
367030, Россия, Республика Дагестан, г. Махачкала, тел. 89882084611, e-mail: saida.80@mail.ru

Rashidova S.M.

Stimulation of results of a top-manager's activity from agricultural holdings

The author regards theoretical aspects of forming of material interest in results of labor, gives complex characteristic of modern system of heads stimulation of agricultural holdings as an element of common system of management, determines the most important peculiarities of organization of a top-manager's stimulation in agricultural holdings, regards general trends of a system perfection of a top-manager's stimulation and works out some recommendations and suggestions at this problem.

Key words: agricultural holding, top-manager, business unit, system of balanced indexes

Bibliography:

1. Haykazyan A., Nisevich E. In search of perfect control. // Problems of Economics, 1997, №2, pp. 154.
2. Utkin E. A. Gerentes – M.: Aklis, 1996, pp. 240.
3. Heyman S. The strategy of organizational and structural decisions // Problems of Economics, №5, 1996, pp. 108.