

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Коригова Марьям Микоиловна

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО ЗВЕНА В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Цыгалов Юрий Михайлович,
доктор экономических наук, доцент

Москва - 2023

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 13 декабря 2023 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Братарчук Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 29 сентября 2023 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Вопросы стимулирования менеджеров высшего звена управления корпораций и вознаграждения их труда постоянно находятся в центре внимания исследователей и общественности. В вопросах вознаграждения отмечаются такие проблемы, как чрезмерно высокие выплаты, уровень которых не соответствует реальному труду менеджеров высшего звена, непрозрачность определения уровня вознаграждения и критериев вознаграждения, и ряд других. К высшему уровню управления корпорациями относят членов Советов директоров (далее – СД) и исполнительное руководство компаний, от надлежащей деятельности которых зависит эффективное стратегическое развитие корпорации. Рамочные рекомендации по вознаграждению высшего менеджмента дает Кодекс корпоративного поведения, но окончательное решение по этому вопросу принадлежит публичным акционерным обществам (далее – ПАО). Собственники ПАО отмечают, что вопросы вознаграждения являются внутренним делом корпорации и на них нельзя распространять государственное регулирование и имеющиеся рамочные рекомендации по вознаграждениям высшего руководства компаний с государственным участием. Высокие выплаты менеджерам высшего уровня собственники оправдывают тем, что ориентируются на практику ведущих зарубежных компаний для привлечения иностранных членов СД и наиболее квалифицированных руководителей высшего уровня управления. Согласно рекомендациям Кодекса корпоративного управления, члены СД должны получать равную оплату, увеличиваемую председателю СД и членам комитетов. Методы, механизмы и размер вознаграждения исполнительного руководства корпораций определяется только самой корпорацией. Рекомендации по вознаграждению членов СД ПАО в российской практике отсутствуют.

В связи с изложенным, совершенствование механизмов стимулирования менеджеров высшего звена управления представляется актуальной задачей.

Степень разработанности темы исследования. Проблемы стимулирования, мотивации, вознаграждения и вовлеченности работников всегда находятся в центре внимания исследователей и практиков. Достаточно широко

исследованы общие вопросы и подходы к вознаграждению и мотивации рядовых сотрудников. Значительно меньше исследований посвящено вознаграждениям высшего звена управления, в основном – высшего исполнительного руководства корпораций.

Эти вопросы, в том числе для компаний с государственным участием, рассматривали Ю.Н. Алешина, Б.С. Батаева, А.А. Дудышева, А.Ю. Костенко, Д.Р. Лебедева, П.В. Магданова, И.И. Ординарцев, Ю.И. Петрова, П. Дж. Пирс, Р. Робинсон. Отдельно В.А. Гребенникова, А.А. Кривенко, А.А. Логинов, С.Ш. Мустафаев, О.В. Пашкина, Е.И. Поляков рассматривают опционные программы как эффективный механизм вознаграждения высшего менеджмента. Следует отметить малочисленные труды Ю.М. Абнагимовой, Д.А. Евгеновой, К.А. Киршиной, М.М. Кориговой, И.И. Ординарцева, Ю.М. Цыгалова, посвященные вознаграждениям членов СД. Анализ годовых отчетов российских корпораций показывает, что вознаграждение членов СД установлено много лет назад, ориентировано на рамочные рекомендации Кодекса корпоративно управления и не отражает реально выполняемую нагрузку члена СД.

Несмотря на наличие определенных исследований и публикаций по вопросам вознаграждения высшего менеджмента корпораций, методическая основа стимулирования разработана слабо и преимущественно для исполнительного руководства компаний.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизмов стимулирования менеджеров высшего звена управления публичных акционерных обществ.

Задачи исследования:

- дополнить классификацию механизмов вознаграждения менеджеров высшего уровня управления современными приемами, направленными на повышение вовлеченности и нацеленности руководителей на конечный результат;
- провести анализ практики и выявить дополнительные критерии стимулирования менеджеров высшего уровня управления российских компаний;

- обосновать долгосрочные программы вознаграждения менеджеров высшего звена, включая опционные программы, основанные на льготном распределении акций компании;
- предложить рекомендации по развитию административных опционов как механизма вознаграждения высшего менеджмента;
- разработать рекомендации по развитию систем стимулирования менеджеров высшего звена управления российских корпораций.

Объект исследования - методы и механизмы стимулирования менеджеров высшего звена управления публичного акционерного общества.

Предмет исследования - организационно-экономические и управленческие отношения, устанавливающиеся в процессе стимулирования труда менеджеров высшего уровня управления российских корпораций.

Область исследования диссертации соответствует п. 12. «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы» и п. 25. «Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических положений и методических рекомендаций по развитию системы стимулирования и вознаграждения членов СД и исполнительного руководства публичных акционерных обществ.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теории стимулирования, вознаграждения и мотивации менеджеров высшего звена управления публичных акционерных обществ, в части дополнения и уточнения классификации механизмов стимулирования, выявления современных критериев и условий стимулирования, развития и внедрения программ долгосрочного стимулирования, включая административные опционы.

Практическая значимость работы заключается в том, что внедрение дополнительных критериев вознаграждения, рекомендаций исследования по долгосрочному стимулированию менеджеров высшего звена, включая

административные опционы, способствует росту вовлеченности и заинтересованности руководителей высшего звена управления в долгосрочном развитии корпорации, повышению ответственности в принятии и реализации стратегических решений, росту транспарентности механизмов и уровня вознаграждения менеджеров высшего звена управления.

Самостоятельную практическую значимость имеют:

- критерии оценки деятельности менеджеров высшего звена в современных условиях, отражающие тенденции развития экономики;
- условия применения опционов для вознаграждения высшего менеджмента;
- рекомендации по развитию систем стимулирования менеджеров высшего уровня управления.

Методология и методы исследования. Методологическая основа исследования включает положения научных подходов в сферах корпоративного управления, а также труды отечественных и зарубежных ученых и исследователей в области корпоративного управления, стимулирования и вовлеченности персонала; результаты исследования и обобщения практических данных о стимулировании работников корпораций, в том числе менеджеров высшего звена управления. В процессе проведения исследования применялись: методы анализа, синтеза и обобщения при выявлении характерных особенностей стимулирования менеджеров высшего звена управления корпораций, диалектическая логика с целью раскрытия проблем и выявления резервов совершенствования методов стимулирования менеджеров высшего звена, общепринятые научные методы индукции и дедукции, абстрагирования, классификаций, логического моделирования, методы экспертных оценок.

Информационная база исследования включает: законодательные и нормативные документы Российской Федерации, регламентирующие деятельность корпоративных структур; труды ученых, опубликованные в виде монографий и статей в специализированных изданиях; материалы научно-практических конференций и семинаров; информацию, размещенную на электронных сайтах сети «Интернет» о деятельности российских корпораций;

результаты исследований, полученные в части анализа подходов в развитии методов вознаграждения менеджеров высшего звена управления корпорациями.

Эмпирическая база исследования представлена монографиями и научными статьями в области вовлеченности и вознаграждения высшего менеджмента корпораций, материалами официальных сайтов организаций. В исследовании используется статистическая и аналитическая информация, полученная из периодической печати и сайтов сети «Интернет». Базой для сравнительного анализа являются данные из годовых отчетов за 2018-2021 годы российских корпораций.

Положения, выносимые на защиту:

– уточнена и дополнена классификация механизмов стимулирования менеджеров высшего уровня управления корпораций, включая отложенное вознаграждение, административные опционы, токенизированные акции и другие, что повышает вовлеченность и нацеленность руководителей на достижение долгосрочных целей корпорации, расширяет возможности стимулирования руководителей (С. 70-96);

– предложены дополнительные критерии стимулирования менеджеров высшего уровня управления корпорацией, такие, как учет реализации программы ESG–преобразования компании, достижение промежуточных целей плана стратегического развития, материальная ответственность менеджеров за ущерб обществу и другие, что вовлекает в стимулирование менеджеров высшего уровня современные тенденции ESG-трансформации экономики (С. 70-85);

– обоснованы рекомендации по отсроченному на два-три года вознаграждению менеджеров высшего звена управления с выплатой по итогам первого года не менее 70% переменной части вознаграждения и увеличением остаточного размера компенсации на величину инфляции, что повышает ответственность руководителей за принятые долгосрочные стратегические решения и их заинтересованность в достижении долгосрочных целей развития корпорации (С. 85-96);

– разработаны рекомендации по развитию административных опционов в качестве вознаграждения исполнительного руководства корпорации,

включающие наделение акциями головной компании, рассрочку реализации опционов на три года, ограничения в реализации опционов при ненадлежащих действиях руководителей, что повышает заинтересованность менеджеров высшего звена в долгосрочном и стабильном увеличении стоимости корпорации (С. 97-110);

– обоснованы рекомендации по совершенствованию систем стимулирования менеджеров высшего уровня управления корпорацией, в части внедрения новых KPI, изменения структуры вознаграждения в сторону уменьшения постоянной части, установления переменной части вознаграждения в форме административных опционов, увеличения прозрачности систем стимулирования, что способствует повышению социальной ответственности корпорации и снижает социальную напряженность в компании (С. 119-129).

Степень достоверности результатов исследования обеспечена использованием российских нормативных документов в сфере корпоративного управления, применением общепризнанных методов научного познания, непротиворечивостью полученных результатов с данными аналогичных исследований, достоверностью эмпирических и статистических данных, анализом зарубежных и отечественных публикаций по теме исследования, изучением международных и российских механизмов вознаграждения высшего менеджмента корпораций, использованием информационных данных компаний и консалтинговых агентств, находящихся в открытом доступе.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные результаты исследования опубликованы, апробированы в установленном порядке, доложены и получили одобрение на научных конференциях различного уровня: на V Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 22 января 2021 г.); на XII Международном научном студенческом конгрессе «Преодолеть пандемию: креативность и солидарность» (Москва, Финансовый университет, 1-15 марта 2021 г.); на Всероссийской конференции «Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике» (г. Волгоград, Волгоградский государственный технический университет, 31 марта -1 апреля 2021 г.); на Круглом столе «Инвестиционные проекты

и инвестиционная привлекательность компаний: проблемы оценки, финансирования и управления» (Москва, Финансовый университет, 17 февраля 2021 г.); на XVIII Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 19-20 мая 2022 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, РУДН, 27-28 января 2023 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Финансы устойчивого развития: вызовы и стратегии 2023» (Москва, РУДН, 2-3 марта 2023 г.); на XIX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 25-26 мая 2023 г.).

Материалы диссертации использованы в Финансовом университете при выполнении научно-исследовательских работ по следующим темам:

«Развитие системы вознаграждения высшего менеджмента корпорации» (Временные творческие студенческие коллективы, приказ Финуниверситета от 12.11.2021 № 2486/о) в части обоснования роли высшего менеджмента в развитии компании, разработки рекомендаций по применению административного опциона в российских компаниях, выявлении направлений развития системы мотивации высшего менеджмента;

«Проблемы реструктуризации металлургических компаний в условиях ESG - трансформации экономики» (Временные творческие студенческие коллективы, приказ Финуниверситета от 12.11.2021 № 2486/о) в части разработки методических основ и стимулирования менеджмента при ESG-трансформации компании;

«Повышение качества корпоративного управления и стоимости компании путем мотивации работников и топ-менеджеров с помощью акций» (Временные творческие студенческие коллективы, приказ Финуниверситета от 08.10.2020 № 1742/о) в части разработки рекомендаций по применению административного опциона в российских компаниях.

Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности Акционерного общества «Московский Индустриальный банк», в частности используются дополнительные критерии вознаграждения, такие, как учет реализации этапов плана стратегического развития и ESG-факторы деятельности организации, система вознаграждения высшего менеджмента с учетом предложенных критериев, рекомендаций и предложений по развитию административного опциона. Применение рекомендаций диссертации повышает ответственность менеджеров высшего звена в принятии и реализации долгосрочных стратегических решений, расширяет их вовлеченность в деятельность компании, усиливает стимулирование их деятельности, что способствует устойчивому развитию банка. По материалам исследования внедрены современные уточненные критерии вознаграждения менеджеров высшего звена, а также условия применения опционов для вознаграждения высшего менеджмента, способствующие росту заинтересованности менеджеров высшего звена управления в долгосрочном развитии корпорации, повышению ответственности в принятии стратегических решений, росту прозрачности механизмов и уровня вознаграждения менеджеров высшего звена управления. Использование результатов исследования в практической работе АО «МинБанк» способствует повышению стоимости компании и ее долгосрочному развитию.

Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Юникорн Челлендж» (Unicorn Challenge), в частности совершенствованные KPI с присвоением показателям стратегической направленности для вознаграждения топ-менеджмента компании и построением системы мотивации руководителей высшего звена, которая соответствует схеме «Полномочия - вознаграждение – ответственность - стратегическая направленность». По материалам исследования внедрена четкая система критериев стимулирования труда, ориентированная на долгосрочные и конкретные KPI руководителя компании, что способствует повышению заинтересованности руководителей в достижении долгосрочных стратегических результатов деятельности компании, увеличению вовлеченности менеджеров высшего звена управления компании ООО «Юникорн Челлендж». Применение

рекомендаций повышает ответственность и заинтересованность топ-менеджеров в принятии и реализации долгосрочных стратегических решений, увеличивает их вовлеченность в деятельность компании, усиливает стимулирование их деятельности, что способствует устойчивому развитию компании. Использование результатов исследования в практической работе ООО «Юникорн Челлендж» способствует повышению стоимости компании и ее долгосрочному развитию.

Материалы диссертации используются Департаментом корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Теория и практика корпоративного управления» по образовательной программе магистратуры 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы «Корпоративное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 6 публикациях общим объемом 4,57 п.л. (авторский объем – 3,61 п.л.), в том числе 4 работы общим объемом 3,25 п.л. (авторский объем – 2,51 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем работы определены целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 157 наименований. Текст диссертации изложен на 155 страницах, включает 7 таблиц и 45 рисунков.

II Основное содержание работы

Уточнена и дополнена классификация механизмов вознаграждения менеджеров высшего уровня управления корпораций, включая отложенное вознаграждение, административные опционы, токенизированные акции и другие, что повышает вовлеченность и нацеленность руководителей на достижение долгосрочных целей корпорации, расширяет возможности стимулирования руководителей.

Современные условия ведения хозяйственной деятельности характеризуются усилением ESG-повестки в деятельности корпораций. Вводятся экологические налоги и крупные штрафы за допущенные компанией экологические катастрофы, что влечет падение эффективности деятельности компаний. Резко возрастают требования к корпоративному управлению, к ответственности и вовлеченности высшего менеджмента корпораций. Параллельно с усилением требований к менеджерам высшего звена управления общество поднимает вопросы о чрезмерно высоких уровнях оплаты таких работников, об отсутствии критериев определения размеров вознаграждения, о низкой прозрачности вопросов стимулирования и вознаграждения. Проведенный анализ опыта стимулирования и вознаграждения менеджеров высшего звена управления российских корпораций выявил определенные расхождения в толковании понятий «мотивация», «вознаграждение», «стимулирование». Но большинство исследователей отождествляют эти понятия, полагая единым эффективным механизмом денежную компенсацию труда руководителей.

К высшему менеджменту корпораций необходимо отнести членов СД и исполнительное руководство, так как только от этих руководителей зависит эффективность деятельности и развития корпорации, а также реализация ESG-повестки. Закон об Акционерных обществах разграничивает полномочия и ответственность СД и исполнительного руководства, что может служить основой для определения критериев стимулирования и вознаграждения работников этих органов управления.

Исследование методов и механизмов стимулирования менеджеров высшего звена управления показало, что компании применяют разные подходы к стимулированию членов СД и исполнительной дирекции, что логично исходя из управленческих функций этих структур. Существуют рамочные методические подходы стимулирования высшего руководства корпораций с государственным участием, которые не применимы для ПАО. Разработку и внедрение методических рекомендаций по вознаграждению высшего менеджмента ПАО сдерживают собственники компаний, утверждая, что это – внутренний вопрос корпораций, который не подлежит внешнему регулированию.

Стимулирование членов СД включает только постоянную часть и доплаты за работу в комитетах СД и председателю СД. Помимо постоянной части общества компенсируют затраты члена СД, понесенные в процессе исполнения своих должностных обязанностей. Величина вознаграждения членов СД раскрывается поименно в годовых отчетах корпораций. Понесенные компенсационные затраты никак в отчетах не отражаются, но могут достигать значительных для общества величин.

Стимулирование и вознаграждение высшего исполнительного руководства ПАО отличается большим разнообразием даже если такие сотрудники являются членами СД. Исключая условие двойной оплаты, таким работникам вознаграждение выплачивается по основной работе в компании. Исполнение обязанностей членов СД в таких случаях не оплачивается, что снижает стимулирующий эффект.

Основные стимулирующие финансовые механизмы, распространенные в российских компаниях, можно группировать в четыре блока, как представлено на рисунке 1.

Стимулирование работников исполнительной дирекции включает две части: постоянную, размер которой не зависит от достигнутых показателей работы, и переменную, которая складывается из нескольких частей. Данным сотрудникам общество гарантирует компенсационные выплаты, размер которых также не раскрывается. В большинстве корпораций менеджер высшего звена управления имеют право на получение премий и денежных бонусов.

Основным стимулом для топ-менеджера является заработная плата. Она выплачивается на постоянной основе, регулярно и не зависит от показателей работы компании и достижения индивидуальных показателей эффективности руководителя (KPI). Заработная плата стимулирует руководителей к краткосрочным достижениям и не формирует заинтересованности в эффективной реализации стратегии развития компании.

Вид мотивации	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Заработная плата	Размер ежемесячного вознаграждения не связан с достижением конкретных результатов	Стимулирует топ-менеджера на долгосрочное трудоустройство в компанию	Не связано с фактическими показателями деятельности менеджера
Премия	Переменные выплаты - вознаграждение по результатам деятельности компании за определенный период	Побуждает топ-менеджера к ежедневной эффективной работе и достижению результатов	Вероятность завышения руководителями краткосрочных показателей деятельности с целью увеличения премиальных выплат
Премии, привязанные к финансовым показателям	Например, премия за рост стоимости одной акции	Топ-менеджеры могут влиять на размер премии, повышая финансовые показатели компании путем эффективной работы	Финансовые показатели по результатам деятельности за год не учитывают эффект от последних решений и не отражают изменение стоимости компании в будущем

Источник: составлено автором по материалам Ординарцев, И.И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе / И.И. Ординарцев // Управленческое консультирование. – 2021. – № 11 (155). – С. 81-94. – ISSN 1726-1139.
Рисунок 1 – Принятые в практике механизмы стимулирования менеджеров высшего звена

Отсутствие регламентаций по мотивации и вознаграждению высшего менеджмента публичных корпораций открывает широкие возможности для применения разнообразных механизмов, которые лучше отражают специфику компаний, тенденции развития экономики и социальную ответственность в отношении собственных работников.

На основании обобщения и анализа опыта вознаграждения, предложена классификация материального вознаграждения высшего руководства корпораций, в которой предложено разделить компенсационные выплаты в самостоятельные группы, как представлено на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Классификация механизмов материального вознаграждения высшего менеджмента

Компенсационные выплаты необходимо разделить на: компенсации затрат, понесенных при исполнении должностных обязанностей и компенсации потери работы, которые предусмотрены во многих компаниях. В целом, механизмы стимулирования и вознаграждения высшего менеджмента корпораций достаточно развиты. Проблемы и резервы стимулирования менеджеров высшего звена кроются в обосновании критериев и порядка проведения выплат. Общим недостатком систем вознаграждения высшего менеджмента в российских компаниях является отсутствие стратегической ориентации механизмов вознаграждения.

Предложены дополнительные критерии стимулирования менеджеров высшего уровня управления корпорацией, такие, как учет реализации программы ESG–преобразования компании, достижение промежуточных целей плана стратегического развития, материальная ответственность менеджеров за ущерб обществу и другие, что вовлекает в стимулирование

менеджеров высшего уровня современные тенденции ESG-трансформации экономики.

Отсутствие какой-либо регламентации вознаграждения членов СД в акционерных обществах позволяет формировать и применять самые разнообразные механизмы компенсации их труда. Условия и уровень вознаграждения СД отражается в годовых отчетах компаний, анализ которых позволяет выявить как положительные, так и отрицательные стороны политики вознаграждения.

К положительным сторонам отнесено:

- поименное раскрытие вознаграждения каждого члена совета, что требует законодательство;
- равная оплата труда каждого члена совета, за исключением членов совета, которые одновременно являются исполнительными директорами общества.

К отрицательным сторонам политики вознаграждения следует отнести:

- непрозрачность определения размера вознаграждения и отсутствие критериев эффективности работы членов СД, на основании которых следует определять вознаграждение;
- выплата вознаграждения производится вне зависимости от участия члена совета в заседаниях СД;
- практикуемая рядом компаний практика «годового вознаграждения с ежемесячной (ежеквартальной) выплатой равными частями». Выплаты в таких случаях производятся ежеквартально равными частями, а период стимулирования не превышает трех месяцев. Формально это не противоречит рекомендациям Кодекса, но не создает долгосрочной мотивации к эффективной работе члена совета. Одновременно формируются предпосылки для неправомочных действий со стороны зарубежных участников совета при разрыве связей с экономикой России;
- отсутствие ответственности членов СД за принятые решения. Российский закон «Об акционерных обществах» определяет зону ответственности СД, что может послужить основой для формирования критериев оценки деятельности совета;

– отсутствие материальной ответственности членов СД за решения, нанесшие обществу существенный ущерб. Практикуется страхование ответственности членов СД для покрытия обязательств Общества перед должностными лицами по возмещению убытков по искам о неправомочных действиях, ошибках или упущениях, связанных с исполнением обязанностей должностного лица. Такой механизм призван снизить опасения менеджеров принимать рискованные решения, но фактически ошибочные решения совета компенсирует Общество. Материальная ответственность членов СД в практике российских компаний не применяется;

– критерии эффективности деятельности СД, которые раскрываются в отдельных случаях, определяются «от достигнутого» и не носят стратегического характера;

– не раскрываются дополнительные компенсации расходов на исполнение обязанностей члена СД, а также прочие выплаты.

Хорошую практику вознаграждения членов СД и возможности для совершенствования систем мотивации демонстрирует ПАО «Аэрофлот». Отмечены положительные черты политики вознаграждения в ПАО «Аэрофлот»:

1) полная прозрачность как механизма формирования, так и уровней вознаграждения. Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам СД ПАО «Аэрофлот» размещено в открытом доступе. Каждый претендент на работу в совете имеет возможность заранее определить свои перспективы вознаграждения, что может оказать влияние на его решение об участии в деятельности совета;

2) фиксированная часть вознаграждения не выплачивается в том случае, если член совета не принимал участие более, чем в 50% заседаний в течение корпоративного года. Если член совета не принимал участие более, чем в 70% заседаний комитета СД, то ему не выплачивается вознаграждение за участие/руководство соответствующим комитетом;

3) установлен предельный размер компенсации расходов, связанных с исполнением членом СД своих полномочий;

4) положение содержит механизм долгосрочной мотивации членов СД, основанный на отсроченной выплате пула вознаграждения (до 70%), определяемого по достижению стратегических показателей работы общества. Эти показатели оперативно пересматриваются в зависимости от изменения внешних факторов. Так, после введения антироссийских санкций, общество переориентировало программу мотивации директоров с показателя «Прирост капитализации общества» на «Изменение доходности перевозок». Долгосрочное вознаграждение членов СД также привязано к участию в заседаниях совета.

Политика вознаграждения членов СД ПАО «Аэрофлот» отличается оперативным реагированием на изменения во внешней среде (форс-мажорные обстоятельства), стратегической направленностью, конкретностью и прозрачностью. Это позволяет более четко фиксировать реально выполненную работу и производить соответствующее вознаграждение. Одновременно снижается неопределенность проводимых выплат и уменьшается социальная напряженность в компании.

По результатам анализа практики стимулирования и вознаграждения членов СД российских компаний предлагается ввести критерии оценки эффективности деятельности СД:

- успешная реализация этапов плана стратегического развития компании;
- эффективная реализации этапов программы ESG-преобразования компании;
- степень участия в заседаниях СД.

Для повышения ответственности в принятии стратегических решений рекомендуется ввести штрафные санкции за нанесенный ПАО ущерб по вине СД.

В системах стимулирования и компенсации труда членов коллегиального исполнительного органа управления компанией также можно выделить следующие недостатки:

- 1) планирование и реализация переменной части вознаграждения высшего менеджмента осуществляется «от достигнутого», на основании выполнения корпоративных и личных КРІ. В тех компаниях, где раскрываются

KPI, практически все они отражают достижение установленных краткосрочных показателей, преимущественно производственных. Такой подход не стимулирует менеджмента сосредотачивать усилия на долгосрочной перспективе и создает предпосылки для возможного искажения отчетности с целью получения более высокого дохода;

2) в системах стимулирования и компенсации труда менеджеров высшего звена управления отсутствует стратегическая направленность критериев вознаграждения. Применяемые опционные программы учитывают рост стоимости компании, а не реализацию стратегии развития компании, и основаны на денежном вознаграждении, то есть являются разновидностью премиальной системы;

3) критерии оценки эффективности труда членов коллегиального исполнительного органа управления общества не включают ESG – критерии;

4) в системах стимулирования и вознаграждения членов коллегиального исполнительного органа управления отсутствуют штрафные санкции. При невыполнении отдельных KPI (преимущественно производственного характера) уменьшается размер переменной части краткосрочного материального вознаграждения. При возникновении значительного ущерба акционерное общество, согласно закону «Об акционерных обществах», общество имеет право приостановить полномочия единоличного исполнительного органа, но о материальной ответственности речь не идет;

5) низкая прозрачность информации о размерах вознаграждения отдельных руководителей, критериях и механизмах определения вознаграждения, что не противоречит российскому законодательству. Однако закрытость информации порождает слухи и усиливает недоверие рядовых сотрудников, повышает психологическую напряженность в обществе.

Выявленные недостатки систем стимулирования и компенсации труда членов коллегиального исполнительного органа позволяют рекомендовать следующие резервы повышения долгосрочной вовлеченности менеджеров высшего звена:

- изменить структуру вознаграждения, уменьшить долю выплат «от достигнутого», увеличив долю вознаграждения за достижение долгосрочных показателей работы;
- усилить стратегическую направленность критериев стимулирования путем введения в систему показатели выполнения этапов плана стратегического развития компании, а также показатели реализации ESG - повестки корпорации;
- публиковать в годовых отчетах поименные сведения о доходах менеджеров высшего звена управления, полученные за работу в корпорации;
- ввести в системы стимулирования штрафные санкции, накладываемые на переменную часть вознаграждения за ущерб обществу, нанесенный ненадлежащими действиями руководства;
- развивать программы долгосрочного и отложенного вознаграждения, включая программы административных опционов.

Очевидно, что для реализации предложений необходимо совершенствование федерального и корпоративного законодательства.

Обоснованы рекомендации по отсроченному на два-три года вознаграждению менеджеров высшего звена управления с выплатой по итогам первого года не менее 70% переменной части вознаграждения и увеличением остаточного размера компенсации на величину инфляции, что повышает ответственность руководителей за принятые долгосрочные стратегические решения и их заинтересованность в достижении долгосрочных целей развития корпорации. Применяемые системы стимулирования и вознаграждения менеджеров высшего звена управления в российских компаниях очень редко имеют долгосрочный характер. Вознаграждение выплачивается сразу по завершению годового отчетного периода, иногда с разбивкой по кварталам. Такой подход не создает долгосрочного стимулирующего эффекта и даже может спровоцировать менеджера на завышение отчетных показателей для получения сиюминутных завышенных выплат. Опыт долгосрочного стимулирования менеджеров высшего звена управления показывает, что хороший эффект достигается отсрочкой выплат переменной части вознаграждения. Механизм отсроченных выплат может уменьшить стимулирование руководителя к

эффективной работе, так как из-за инфляции стоимость денег со временем уменьшается. Для российских компаний рекомендовано внедрять механизмы отсроченных на один-три года выплат в пропорции 70% - по завершению отчетного года, 30% - по прошествии одного-трех лет. При этом остаточную часть выплат индексировать на величину инфляции, определенную Центробанком. Если за период отсроченных выплат выявятся потери общества, возникшие по вине руководителя (руководителей), то оставшиеся 30% выплате не подлежат.

Разработаны рекомендации по развитию административных опционов в качестве вознаграждения исполнительного руководства корпорации, включающие наделение акциями головной компании, рассрочку реализации опционов на три года, ограничения в реализации опционов при ненадлежащих действиях руководителей, что повышает заинтересованность менеджеров высшего звена в долгосрочном и стабильном увеличении стоимости корпорации.

Опционы, как механизм стимулирования менеджеров высшего звена, предусматривают наделение руководителей акциями на льготных условиях и называют административными опционами. В российской практике такой механизм применяется крайне редко, что связано как с позицией собственников, опасющихся уменьшения их доли в капитале общества, так и с отсутствием законодательной основы. В российских компаниях крайне редко предлагают руководителям высшего звена управления акции дочерних обществ корпорации. Очевидно, что стимулирующий эффект в этом случае будет не высокий, так как руководство корпорации не оказывает непосредственного влияния на эффективность деятельности и увеличение стоимости дочерних обществ. Не определены условия реализации административных опционов.

В практике развитых стран Европы и Америки крупнейшие компании переходят на опционные программы / опционы стимулирования и вознаграждения менеджеров высшего звена управления. В России механизмы опционов методически хорошо обоснованы, но на практике применяются очень редко. Различают опционы двух видов – денежный и административный, основанный на льготном распространении акций компании. Денежный опцион предусматривает

отсроченную выплату денежного вознаграждения и фактически представляет собой премиальную систему с присущими ей преимуществами и недостатками.

Для участия в опционных программах для руководителя предлагается установить определенные условия:

- исполнение обязанностей менеджера высшего звена управления не менее одного года;

- работа в корпорации не менее трех лет;

- реализация опциона только тем руководителем, который его получил.

Любые варианты передачи прав на опцион запрещены: продажа, дарение, передача и прочее;

- если опцион не реализован в установленные сроки, то он аннулируется;

- при ненадлежащих действиях менеджера, которые должны быть определены в программе опциона, руководитель лишается права на опцион.

Со стороны корпорации также рекомендуется устанавливать критерии и ограничения:

- суммарный объем всех акций административного опциона не должен превышать 24% всех выпущенных акций;

- для административного опциона предлагаются акции той компании, в которой работает менеджер высшего звена управления;

- условия административного опциона и правила его реализации устанавливаются внутренними корпоративными документами.

При ненадлежащих действиях руководителя в период опционной программы остаточная часть опциона не реализуется.

Привлечение менеджеров высшего звена к участию в капитале компании повышает долгосрочную заинтересованность в увеличении стоимости корпорации, в достижении долгосрочных целей.

Обоснованы предложения по совершенствованию систем стимулирования менеджеров высшего уровня управления корпорацией, в части внедрения новых КРІ, изменения структуры вознаграждения в сторону уменьшения постоянной части, установления переменной части вознаграждения в форме административных опционов, увеличения

транспарентности систем стимулирования, что способствует повышению социальной ответственности корпорации и снижает социальную напряженность в компании.

Действующие системы стимулирования менеджеров высшего уровня управления российских корпораций должны быть существенно улучшены. Необходимо повысить транспарентность вознаграждения менеджеров, добавить критерии, отражающие современные тенденции развития экономики, такие, как показатели реализации ESG–повестки компании для снижения рисков наложения экологических штрафов. Критерии стимулирования должны отражать как краткосрочные показатели, так и стратегические, реализуемые в течение трех-пяти лет. Необходимо изменять соотношение постоянной и переменной частей вознаграждения в сторону уменьшения постоянной части. Переменная часть при этом должна формироваться на основании изменения стоимости корпорации и учитывать (компенсировать) потери общества от ненадлежащих действий конкретных руководителей. Применение таких механизмов стимулирования увеличит нацеленность руководства на достижение долговременного конечного результата, повысит социальную ответственность корпорации, снизит социальную напряженность в обществе.

III Заключение

В процессе проведения исследования проанализирована практика и выявлены тенденции развития вознаграждения высшего менеджмента компаний, определены резервы повышения долгосрочной вовлеченности членов СД и исполнительного руководства в реализацию стратегии развития компании. Рекомендовано развивать отсроченные программы выплат переменной части вознаграждения; опционные программы, основанные на льготном распределении акций; применение параметров ESG-развития в качестве дополнительных критериев вознаграждения.

Эффективность реализации рекомендаций будет определяться в первую очередь в организационно-управленческой сфере. Повысится ответственность

руководителей за принятие стратегических решений, что повлечет уменьшение экономических потерь в трудно прогнозируемых ситуациях.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Коригова, М.М. Роль топ-менеджмента в системе корпоративного управления / М.М. Коригова // Финансовая экономика. - 2022. – № 1 (часть 3). – С. 188-195. – ISSN 2075-7786.

2. Коригова, М.М. Специфика мотивации и вознаграждения топ-менеджеров в корпоративной среде / М.М. Коригова // Modern Economy Success. – 2022. – № 4. – С. 117-122. – ISSN 2500-3747. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://mes-journal.ru/wp-content/uploads/2022/06/mes-4-2022.pdf> (дата обращения: 24.07.2023).

3. Коригова, М.М. Развитие систем мотивации и вознаграждения высшего руководства корпораций / М.М. Коригова, Ю.М. Цыгалов // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2023. – № 3. Том 1 (135). – С. 185-190. – ISSN 2227-3891.

4. Коригова, М.М. Токенизированные акции как механизм вознаграждения сотрудников компании / М.М. Коригова, Ю.М. Цыгалов // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2023. – № 7. Том 3 (139). – С. 236-242. – ISSN 2227-3891.

Публикации в других научных изданиях:

5. Коригова, М.М. Административный опцион как механизм стимулирования менеджеров высшего звена / М.М. Коригова // Финансовая экономика. – 2022. – № 12 (часть 5). – С. 326-332. – ISSN 2075-7786.

6. Коригова, М.М. Резервы повышения эффективности мотивации членов советов директоров российских компаний / М.М. Коригова, Ю.М. Цыгалов // Самоуправление. – 2023. – № 1 (134). – С. 132-135. – ISSN 2221-8173.