M.V. Antip'ev

The problem of motivation of top-managers in the concept of the Value Based Management (VBM)

In the article the essence of the concept of the popular today Value Based Management (VBM) which unites in itself the number of instruments used for the perfection of activity of the company for the purpose of increase of its cost is revealed.

Keywords: management in cost, motivation, management, company cost, compensation, the Pure resulted cost of the project.

Антипьев Максим Викторович – консультант ООО «Промышленно-Консультационная компания «Инженерные классы»» (г. Владивосток).

E-mail: max_antipev@mail.ru

Проблема мотивации топ-менеджеров в концепции стоимостного управления (VBM)

В статье раскрывается суть популярной сегодня концепции стоимостного управления (VBM), которая объединяет в себе ряд инструментов, используемых для совершенствования деятельности компании с целью повышения ее стоимости.

Ключевые слова: управление стоимостью, мотивация, менеджмент, стоимость компании, вознаграждение, Чистая приведенная стоимость проекта.

В основе VBM-концепции лежат два основополагающих принципа:

1. Создание стоимости зависит от концепции оценки дисконтированного денежного потока.
2. При ведении бизнеса наемный менеджер должен учитывать, прежде всего, интересы инвестора компании.

Идея о том, что менеджмент компании должен принимать решения, приводящие к росту ее стоимости, сомнений не вызывает, поскольку ее учредители действительно «владеют» компанией и инвестируют в нее с целью получения прибыли.

Сомнения появляются относительно другого – как заставить эту идею работать. Необходимо, чтобы сотрудники компании (менеджеры) желали и могли использовать предоставляемые им возможности для повышения стоимости компании.

Центральная проблема VBM-концепции, определяющая успех ее реализации на предприятии, лежит в создании системы стимулов,

поощряющих сотрудников мыслить и действовать в интересах владельцев компании. Так называемый цикл создания стоимости [1] должен замкнуться (см. рисунок 1).

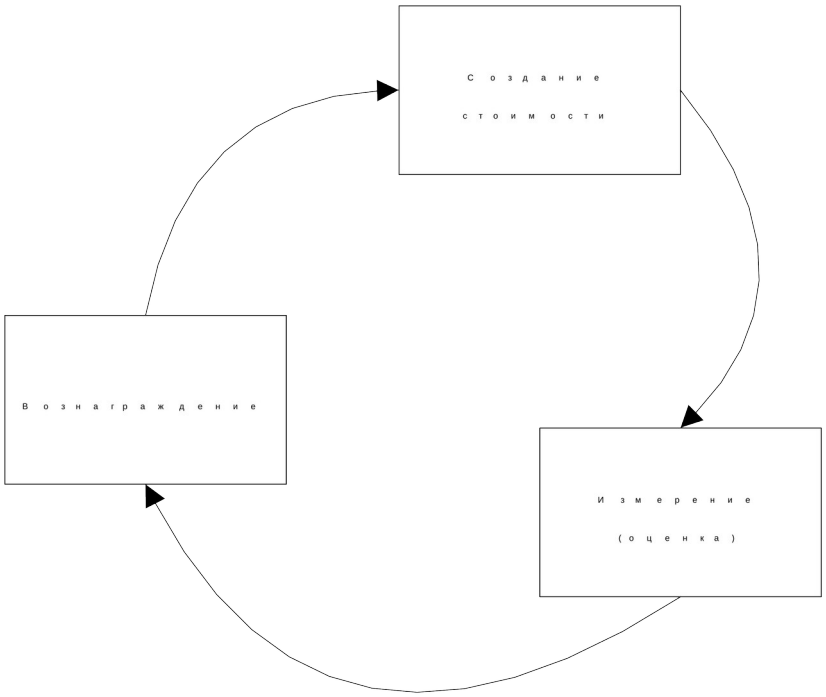


Рис. 1. Цикл создания стоимости

Одна из главных задач в этой области, которую необходимо решить – это **разработка механизма измерения и оплаты по результатам деятельности, которые определяют переменную компоненту вознаграждения.** Использование финансовых планов (проектов) развития предприятия решает только часть задачи – определяет необходимые результаты деятельности – показатель стоимости. Но наиболее сложно оценивать эти результаты в процессе создания стоимости, в отдельные периоды времени.

Дело в том, что **используемые стоимостные критерии эффективности** проекта в любой из годов могут не отражать показателя будущей эффективности всего проекта. Данные показатели: Денежный поток, EVA, CVA и т. д. – могут иметь отрицательные значения в отдельные периоды, но сам проект будет иметь положительную стоимость.

Поэтому наемный менеджер, следуя утвержденной системе мотивации на данных показателях, но имея ограниченный срок полномочий, выберет такой проект (финансовый план)**, используя который он сможет заработать, однако, не факт, что этот проект будет выгоден владельцам компании.**

Для решения этой проблемы предлагается:

1. Определить суммарное текущее вознаграждение менеджера от стоимостного показателя. То есть, при разработке финансового плана станет понятно, какую стоимость реализация этого плана создаст для владельцев

компании. И из расчёта стоимости должно быть установлено вознаграждение.

2. Пользуясь финансовой функцией «Взнос на амортизацию единицы», определить ежегодное вознаграждение менеджера по проекту в виде аннуитетных платежей. Посредством данной функции будет определено ежегодное равное вознаграждение менеджера сверх его оклада.

3. Ввести корректировку на план/факт исходя из планируемого ежегодного показателя, на основе которого выплачивается вознаграждение и определяется, в итоге, сама создаваемая проектом стоимость. Это означает, что сначала каждому значению по периоду стоимостного показателя, используемого в финансовом плане (денежный поток или EVA или CVA и т.д.), присваивается статус «плановый». Затем необходимо задать соотношение: факт и план. В идеале оно должно быть равно 1, т. е. фактическое значение в отдельный период времени равно плановому значению в этот же период времени, из чего следует, что плановые показатели достигнуты, не больше и не меньше. Это соотношение будет использовано уже в ходе реализации утвержденного финансового плана (проекта) для сопоставления плановых и фактически достигнутых результатов деятельности. Допустим, если фактический результат превышает запланированный: фактические результаты = 12, плановые результаты = 10; фактические результаты/плановые результаты = 1,2 (превышение – 20%). То запланированная в этом периоде премия выплачивается в большем размере – на % превышения планового результата. Если фактический результат меньше запланированного, тогда премия уменьшается, соответственно, на % снижения от планового результата.

4. Установить пределы изменения премии в зависимости от варьирования фактических результатов от плановых. Здесь важно отметить следующее:

- пределы варьирования в компаниях устанавливаются индивидуально. Они могут быть и меньше, например, при пересечении 50% барьера вверх премия не увеличивается, а вниз – остается равной 0;

- более того, само соотношение фактические результаты/плановые результаты может быть дополнено нелинейной функцией. Это позволяет задать нелинейный характер изменению значений премии в зависимости от степени достижения результата. Например, при снижении фактического результата от запланированного более чем на 20% премия уменьшается большими темпами – на 30%. При увеличении показателя на 10% от планового премия может расти с опережением до 15%;

- к планированию необходимо подходить очень жестко – двукратное (а то и более) различие в фактических и планируемых результатах может свидетельствовать о серьезных необоснованных допущениях и ошибках в планировании, с одной стороны, и чрезвычайных ситуациях, возникших в ходе реализации проекта, с другой. Всякие различия в фактических и плановых результатах требуют тщательного анализа и выяснения причин их возникновения;

- премии не должны быть отрицательными. В противном случае возникает ситуация, что сотрудник будет должен компании, и мотивация на основе премий превращается в карательный инструмент для менеджера.

Данное решение наглядно представлено в таблице 1, где проект 1 создает стоимость для владельца, поскольку **чистая приведенная стоимость** проекта больше нуля и составляет 132,81 тыс. руб. Поощрительное вознаграждение менеджера установлено в размере 1% от стоимостного показателя EVA.

Вознаграждение, зависящее от ежегодного показателя, представлено в строке «Вознаграждение, 1% от EVA (1)». Данное вознаграждение остается отрицательным на протяжении первых трех периодов. Отсюда стоимостная система поощрения, которая оказывает отрицательное влияние на вознаграждение менеджера – **даже при положительном размере вознаграждения, менеджеру приходится три года трудиться, чтобы богатство акционеров выросло, но при этом 3 года не получать вознаграждения.**

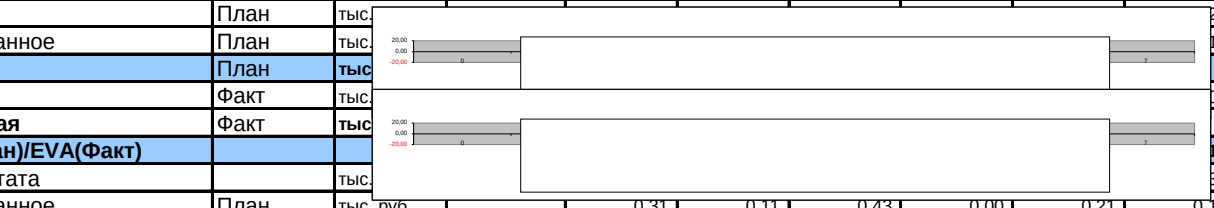
Вознаграждение, определенное по вышеприведенному решению – по строке «Равные вознаграждения от EVA (2)». Данное вознаграждение имеет одинаковый размер. Однако, если мы посмотрим далее, то увидим, что уже при реализации проекта по строке «Вознаграждения с учетом достижения результата» ежегодное вознаграждение имеет иные значения, т. к., согласно вышеописанному решению, в его расчете заложен механизм достижения результата (см. строку «Степень достижения результата = EVA(План)/EVA(Факт)»).

В качестве планового и фактического результатов следует рассматривать показатель EVA как ежегодный критерий эффективности проекта. В идеале проект создает «такую» стоимость для владельцев (132,81 тыс. руб.) при «таких» (плановых) ежегодных показателях EVA. Если существуют отклонения от плановых значений EVA, тогда и существуют отклонения в вознаграждении при установленных пределах варьирования.

Таблица XXL в почте *Таблица 1*

Вознаграждение менеджеров по проекту

Проект 1	План/факт	10%	Годы							
Показатель		Ед. изм.	0	1	2	3	4	5	6	7
Чистая прибыль	План	тыс. руб.		1 140,00	1 140,00	1 140,00	1 320,00	1 320,00	1 320,00	1 320,00
Амортизация	План	тыс. руб.		2 285,71	2 285,71	2 285,71	2 285,71	2 285,71	2 285,71	2 285,71
Внеоборотный капитал	План	тыс. руб.	-16 000,00							0,00
Оборотный капитал	План	тыс. руб.	-2 000,00							2 000,00
Инвестированный капитал	План	тыс. руб.	-18 000,00							
Свободный денежный поток	План	тыс. руб.	-18 000,00	3 425,71	3 425,71	3 425,71	3 605,71	3 605,71	3 605,71	5 605,71
Дисконтированный денежный поток	План	тыс. руб.	-18 000,00	3 114,29	2 831,17	2 573,79	2 462,75	2 238,86	2 035,33	2 876,62
Чистая приведенная стоимость	План	тыс. руб.	**132,81**							
Балансовый капитал	План	тыс. руб.	18 000,00	15 714,29	13 428,57	11 142,86	8 857,14	6 571,43	4 285,71	2 000,00
Стоимость капитала	План	тыс. руб.	1 800,00	1 571,43	1 342,86	1 114,29	885,71	657,14	428,57	200,00
Рентабельность инвестированного капитала	План	%		6,33%	7,25%	8,49%	11,85%	14,90%	20,09%	30,80%
Экономическая доб. стоимость (EVA)	План	тыс. руб.		-660,00	-431,43	-202,86	205,71	434,29	662,86	891,43
Экономическая доб. стоимость накопленная	План	**тыс. руб.**	**900,00**							
Экономическая доб. Стоимость дисконтированная	План	тыс. руб.		-600,00	-356,55	-152,41	140,51	269,66	374,17	457,44
Экономическая доб. стоимость дисконтированная и накопленная	План	**тыс. руб.**	**132,81**							
Вознаграждение, 1% от EVA (1)	План	тыс. руб.		-6,60	-4,31	-2,03	2,06	4,34	6,63	8,91
Вознаграждение, 1% от EVA(1), дисконтированное	План	тыс. руб.		-6,00	-3,57	-1,52	1,41	2,70	3,74	4,57
То же, привиденное (накопленное)	План	**тыс. руб.**	**1,33**							
Равные вознаграждения от EVA (2)	План	тыс.							27	0,27
Вознаграждение, 1% от EVA (2), дисконтированное	План	тыс.							15	0,14
То же, привиденное (накопленное)	План	**тыс**								
Экономическая доб. стоимость (EVA)	Факт	тыс.							00	950,00
Экономическая доб. стоимость накопленная	Факт	**тыс**								
Степень достижения результата = EVA(План)/EVA(Факт)									**13**	**1,07**
Вознаграждения с учетом достижения результата		тыс.							31	0,29
Вознаграждение, 1% от EVA (2), дисконтированное	План	тыс. руб.		0,31	0,11	0,43	0,00	0,21	0,17	0,15
То же, привиденное (накопленное)	План	**тыс. руб.**	**1,38**							



Источник: VBM-управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров / Джон Д. Мартин, Дж. Вильям Пети // Баланс Бизнес Букс. – 2006 г. ISBN: 0-87584-800-1, 966-8644-75-1. (Расчеты в таблице: самостоятельные (авторские)).

Следовательно, осуществляя данный проект, менеджер создает стоимость для владельца, стремится к достижению поставленных ежегодных показателей по проекту (финансовому плану), и за то, что он создает стоимость, он вознаграждается.

Литература и источники:

1. VBM-управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров / Джон Д. Мартин, Дж. Вильям Пети // Баланс Бизнес Букс. – 2006 г. – ISBN: 0-87584-800-1, 966-8644-75-1.

2. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании : статья / С. В. Рассказов, А. Н. Рассказова // Финансовый менеджмент. – 2002. – № 3. – Режим доступа: http://dis.ru/im/article.shtml?id=631.

3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

4. Решение проблемы мотивации топ-менеджмента на основе EVA : статья / Вячеслав Гвоздев // Опубликовано 04.10.2007 г. на сайте: cfo-russia.ru