

Бычкова Гульфира Мубараковна,

к.э.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,

e-mail: gulfira_agta49@mail.ru

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ АО: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Bychkova G.M.

JSC MANAGEMENT QUALITY ASSESSMENT: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Аннотация. Усовершенствовано методическое обеспечение оценки KPI в АО – предложена и апробирована интегрированная схема оценки KPI и анализа бухгалтерской отчетности, способствующая мотивации менеджеров и повышению качества контроля их деятельности.

Ключевые слова: методическое обеспечение, оценка, показатели KPI, анализ, бухгалтерская отчетность, мотивация.

Abstract. Methodological support for KPI assessment in JSC has been improved – an integrated scheme for KPI assessment and accounting analysis has been proposed and tested, which helps motivate managers and improve the quality of control over their activities.

Keywords: methodological support, assessment, KPIs, analysis, accounting, motivation.

В очень большом числе российских компаний их основные акционеры по-прежнему осуществляют функции высших менеджеров, занимаясь не только стратегическим, но и оперативным управлением. Между тем, жизненный цикл развития корпорации на определенном этапе требует создания системы управления, основанной на четком структурировании системы власти, полномочий по контролю и управлению, распределении и делегировании функций управления. Значительное число российских компаний достигло такой стадии и нуждаются в перестройке системы управления на профессиональной основе. Следствием этого является необходимость привлечения профессиональных наемных менеджеров. Это подтверждают данные работающих в России фирм по поиску высшего управленческого персонала. В растущем числе случаев основные собственники российских компаний начинают работать не руководителями исполнительного органа, а председателями совета директоров. В этом качестве они выстраивают систему контроля за приглашаемыми наемными высшими менеджерами [1].

В законодательстве РФ есть указания, какая информация подлежит раскрытию в пояснительной записке. В этот документ включаются несколько разделов, в том числе анализ финансовых результатов предприятия: краткие данные о полученных доходах и расходах, их общая сумма, структура. Приводится динамика по сравнению с предыдущими периодами. Разъясняются причины увеличения или факторы, повлиявшие на снижение выручки. Делается вывод по динамике общих финансовых показателей организации. Приводится оценка перспектив развития предприятия. При этом анализ работы компании может проводиться с использованием коэффициентов [2].

Проблема заключается в том, что не прослеживается взаимосвязь между показателями, характеризующими финансовые результаты компании и конкретными ответственными исполнителями, отвечающими за достижение указанных показателей, т.е. практически существуют две самостоятельные подсистемы: подсистема анализа финансовых результатов и подсистема мотивации высших менеджеров компании.

В этих условиях актуальной становится разработка таких процедур оценки эффективности высших управленческих должностей, которые бы позволяли достичь баланса между привлекательными для основных акционеров личностными характеристиками кандидатов, доверием с их стороны к ним и теми задачами, которые, по мнению акционеров, нанимаемые высшие менеджеры должны будут решать, исходя из стоящих перед компанией проблем.

Цель исследования – совершенствование подсистемы мотивации высших менеджеров во взаимосвязи с аналитической подсистемой.

Задачи исследования:

- исследование особенностей распределения стратегических и тактических задач по уровням управления в АО;
- исследование особенностей разработки системы мотивации и оценки деятельности менеджмента в АО;
- исследование особенностей использования показателей бухгалтерской отчетности для принятия стратегических и тактических решений;
- выявление и оценка финансовых показателей мотивации высших менеджеров, которые могут быть рассчитаны на основе информации, получаемой из бухгалтерской отчетности;
- апробация расчетов финансовых показателей мотивации по данным бухгалтерской отчетности в гостиничном бизнесе (ГБ).

Объект исследования – субъекты хозяйственной деятельности во всех видах деятельности, преимущественно с организационно-правовой формой – акционерные общества (АО).

Предмет исследования – финансовые показатели, содержащиеся в финансовой отчетности и позволяющие дать оценку качества работы высшего персонала.

Критерии оценки высших менеджеров зависят от таких ключевых факторов, как масштабы бизнеса компании, стадия ее развития, особенности отрасли, в которой работает компания.

В соответствии с ПБУ 11/2008 к основному управленческому персоналу (ОУП) можно относить:

- членов совета директоров;
- единоличного исполнительного органа – генерального директора;

- должностных лиц АО, наделенных полномочиями и ответственностью в вопросах планирования, руководства и контроля над деятельностью организации (заместители генерального директора, главный бухгалтер, руководители финансово-экономических служб, руководитель отдела по внутреннему аудиту, руководитель службы стратегического развития и маркетинга) [3].

Одним из критериев оценки ОУП является финансовая эффективность – способность обеспечивать использование компанией современных методов финансового менеджмента.

Процедуры оценки ОУП тесно связаны с определением объемов полномочий, которыми акционеры наделяют их. Объем этих полномочий обычно зависит от трех основных факторов:

- состояние дел в компании, стратегия и связанный с ее реализацией объем задач,
- степень доверия основного акционера (акционеров) высшим менеджерам,
- видение акционерами (контролирующими) своей роли в процессе управления компанией.

В зависимости от данных основных факторов акционеры предоставляют высшим менеджерам больший или меньший объем полномочий, и соответственно, оставляют за собой определенный объем контроля деятельности менеджеров.

Важно, чтобы акционеры четко сформулировали высшим менеджерам объем передаваемых полномочий, пределы, в которых менеджеры могут самостоятельно принимать решения, объем и формы отчетности, а также регулярность, с которой она должна предоставляться. Подобные вопросы должны детально отражаться в уставе компании, а более детально – во внутренних документах, в частности положениях об общем собрании, о совете директоров, исполнительном органе, о ревизионной комиссии.

Выделяют следующие основные направления контроля реализации высшими менеджерами своих полномочий:

- назначения на высшие управленческие должности;
- заключение финансово-хозяйственных сделок, наиболее важные показатели текущей финансово-хозяйственной деятельности компании.

Одним из основных механизмов реализации такого контроля является рассмотрение вопросов на заседании совета директоров (СД).

СД на стратегическом уровне решает вопросы о том, как будет развиваться компания: инвестировать в производство или пустить прибыль на дивиденды, поглотить конкурента или развивать свое производство, продать непрофильные активы или расширять бизнес в новом направлении.

На операционном уровне решаются вопросы, связанные с текущей деятельностью: производство, продажи, закупки, управление персоналом и прочие рабочие моменты. Операционной деятельностью занимается менеджмент, возглавляемый генеральным (исполнительным) директором [1].

Компетенцией СД является разработка и утверждение политики в области вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также подготовка рекомендаций общему собранию акционеров по утверждению данной политики. Кроме того, определение состава ключевых руководящих работников (перечень должностей), на которых распространяется политика вознаграждения. Установление системы мотивации и оценки деятельности менеджмента предполагает разработку собственной методики применения ключевых показателей эффективности (KPI).

KPI является одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей организации. KPI (Key Performance Indicators) переводится как «ключевые показатели результативности», но на практике чаще используется перевод как «ключевые показатели эффективности». По сути, ключевые показатели эффективности – это система оценки, основанная на соответствующих показателях, позволяющая организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей [4].

В целом единой методики разработки ключевых показателей эффективности в российских организациях не выработано. Работодатель вправе разработать собственную методику применения ключевых показателей эффективности, которая будет максимально приспособлена к условиям функционирования данной организации.

В нашем исследовании мы рассматриваем финансовые количественные KPI. В большинстве случаев у руководства организации не возникает проблем при составлении списка применяемых KPI, поскольку работодателю известны параметры, по которым возможна оценка деятельности организации в целом или какой-нибудь единицы.

Для целей нашего исследования в качестве основополагающего принят принцип интеграции процессов оценки показателей KPI и бухгалтерской отчетности (БО). При этом определяются важнейшие факторы, которые влияют на поведение высших менеджеров АО. Должна быть создана интегрированная схема оценки KPI и БО, стимулирующая конкретные действия работников. Работодатель должен определить ответственных за достижение тех или иных показателей эффективности. В нашем случае за основу принимаются показатели БО, результаты анализа которой представляются в пояснительной записке. Что позволит СД «увязать» (идентифицировать) каждый из анализируемых или, в крайнем случае, большинство показателей с конкретным менеджером, ответственным за их достижение, т.е. подготовить объективную оценку качества ра-

боты ОУП. В результате мы получаем ответы на вопросы: насколько эффективно функционирует АО и, благодаря какому менеджеру, – конкретно. Это дает работодателю ясное понимание того, как мотивировать работников и за что. В свою очередь, работники на основе данных показателей видят плюсы и минусы своей работы.

В качестве методического обеспечения разработки интегрированной схемы оценки KPI и БО, стимулирующей конкретные действия работников, на первом этапе нами предлагается составление макета матрицы финансовой эффективности ОУП, максимально полно включающей показатели анализа бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах. Она может стать основой для разработки подсистемы мотивации ОУП. Возможный подход к формированию макета матрицы некоего условного АО представлен в таблице 1. Наименования должностей исследуемого АО берутся из штатного расписания, перечень должностей ОУП – из Организационной структуры управления АО. Возможные показатели KPI из методики анализа финансового состояния и финансовых результатов исследуемого АО представлены в таблице 1.

Таблица 1

Макет матрицы финансовой эффективности ОУП (фрагмент)

№ п/п	KPI	Наименование должностей ОУП				
		Генеральный директор	Коммерческий директор	Финансовый директор	Технический директор	и др.
1	Рентабельность собственного капитала (ROE), %	+				
2	Рентабельность продаж по чистой прибыли (ROS), %		+			
3	Коэффициент капитализации (CR)			+		
4	Оборачиваемость активов (AST), раз в год				+	
5	и т.п.					

Установление ключевых показателей эффективности и методики их расчета оформляется локальным нормативным актом (ЛНА) работодателя, например, положением об оценке эффективности деятельности на основе ключевых показателей эффективности или др.

Разработанный ЛНА или изменения в действующем документе должны быть утверждены приказом работодателя с учетом мнения представительного органа работников (ч. 4 ст. 135 ТК РФ) [5]. Работники должны быть ознакомлены с ЛНА (его новой редакцией) в установленном порядке.

Работодатель вправе разработать собственную систему мотивации работников на основе KPI. При этом мотивация может быть как материального характера, так и нематериального характера. Для построения системы мотива-

ции на основе ключевых показателей эффективности необходимо:

- определить перечень должностей, для которых будет предусмотрена система мотивации на основе показателей KPI;
- определить ключевые показатели эффективности для должности и вес каждого исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры;
- определить порядок расчета показателей;
- определить разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения;
- разработать систему оплаты труда с учетом KPI и определить методику расчета заработной платы с учетом вводимых показателей, а также все возможные варианты размеров заработной платы при всех разных значениях KPI;
- довести до работников необходимость введения данной системы мотивации, в том числе объяснить, как достижение ключевых показателей влияет на их оплату труда.

Если применение KPI влияет на порядок расчета заработной платы работников, то их необходимо отразить в трудовом договоре с работниками, в частности, указав порядок их применения, например, в приложении к трудовому договору, либо сделать в трудовом договоре отсылку на соответствующий ЛНА, которым регламентирован порядок их применения для целей расчета заработной платы работников (ч. 2 ст. 22.1, ст. 22.3, ч. 2 ст. 57, ст. 72, ст. 74, ч. 5 ст. 312.1, ч. 1 ст. 312.2, ч. 1 ст. 312.3 ТК РФ) [5].

При этом следует помнить, что при применении ст. 74 ТК РФ не может быть изменена трудовая функция работников [5]. Вносимые изменения оформляются соответствующим приказом работодателя.

Таким образом, трудовое законодательство не регулирует порядок применения KPI, работодатель вправе разработать и закрепить в ЛНА организации собственную методику применения ключевых показателей эффективности, которая будет максимально приспособлена к условиям функционирования данной организации. KPI является достаточно сложным инструментом, поэтому нужно заранее разъяснять данную методику всем работникам.

Возможность расчета показателей KPI для руководителей высшего уровня апробирована нами на примере предприятий гостиничного бизнеса. Исходные данные для расчета KPI получены из открытой доступной финансовой отчетности из ресурса БФО. Вид деятельности: 55.10 «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания», АО «Гостиница «Томск», Томская область, 2022 год [6]. В основу расчета показателя ROE заложена формула Дюпона, таблица 2.

Таблица 2

Расчет показателей KPI для ОУП АО «Гостиница «Томск», 2022 г.

Показатели	Код строки и алгоритм расчета	2022 г.
Чистая прибыль (Pr), тыс. руб.	2400	1 510
Выручка от реализации (S), тыс. руб.	2110	16 722
Рентабельность продаж по чистой прибыли (ROS), %	$(Pr : S)$	9,03
Активы (A), тыс. руб.	1600	42 998
Оборачиваемость активов (AST), раз в год	$(S : A)$	0,39
Собственный капитал (Eq), тыс. руб.	1300	42 159
Коэффициент капитализации (CR)	$(A : Eq)$	1,02
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	$(ROS \times AST \times CR)$	3,58

Рассмотрим возможности использования предлагаемой модели расчета KPI. Предположим, акционеры установили целевое значение ROE – не менее 15 процентов к концу 2024 года. Если после подготовки бюджета показатель не достиг заданного уровня, то топ-менеджеры компании могут менять значения основных факторов формулы Дюпона. В итоге они добиваются необходимой величины ROE. Полученные значения факторов назначаются в качестве KPI: за ROE отвечает генеральный директор, за ROS – коммерческий директор, за CR – финансовый директор, а ответственный за AsT – технический директор.

Затем возвращаются к операционным бюджетам и определяют, за счет каких изменений в доходах и расходах можно достичь установленных KPI. Таким образом, получается годовой бюджет, ориентированный на повышение рентабельности собственного капитала компании.

Задачи исследования выполнены. Создание интегрированной схемы оценки KPI и бухгалтерской отчетности будет, в первую очередь, стимулировать конкретные действия работников. Во-вторых, повышается качество контроля финансовых показателей эффективности, поскольку эти показатели официально закрепляются за каждым менеджером из ОУП. В-третьих, для СД все финансовые показатели становятся прозрачными, и появляется возможность объективно оценить разработанную ими политику в области вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. В-четвертых, на качественно новом уровне СД сможет принимать решения по назначению, освобождению от должности, а также осуществлять контроль деятельности исполнительных органов АО. В целом, усовершенствовано методическое обеспечение оценки KPI в АО – предложена и апробирована интегрированная схема оценки KPI и анализа бухгалтерской отчетности, способствующая мотивации менеджеров и повышению качества контроля их деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Филатов А.** Организация работы совета директоров: практические рекомендации / А. Филатов, М. Кузнецов, О. Севастьянова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 172 с.; 21 см. – Библиогр.: с. 170-171. – 100 экз. – ISBN 978-5-9614-4836-8. – Текст: непосредственный.
2. Раскрытие информации в пояснительной записке. Какая информация подлежит раскрытию в пояснительной записке? – Текст: электронный // Радар-консалтинг. – URL: <https://radar-c.ru/auditorskaja-dejatelnost/raskrytiye-informatsii-v-royasnitel-noy-zapiske> (дата обращения: 17.03.2024).
3. **Российская Федерация. Законы.** Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация о связанных сторонах» (ПБУ 11/2008): Приказ Минфина России от 29.04.2008 № 48н (ред. от 27.11.2020). – Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 23.03.2024).
4. KPI генерального директора. – Текст: электронный // Система «Генеральный директор». – URL: <https://1gd.ru/#/document/16/122236/dfas6sevv2/?of=soru-285b9cef2e> (дата обращения: 01.04.2024).
5. **Российская Федерация. Законы.** Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024). – Текст: электронный // СПС «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru> (13.04.2024).
6. АО «Гостиница «Томск». – Текст: электронный // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/6396348> (23.04.2024).