

# Система мотивации высшего руководства корпорации на реализацию стратегии развития

17 сентября 2014



Автор статьи:

**Магданов Павел Васимович,**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Пермского государственного национального исследовательского университета, докторант Финансового университета при Правительстве РФ

**Magdanov P. V.,**

Ph.D., associate professor of management  
Perm State National Research University

## System of motivation of top management for the implementation of the development strategy

Рассматривается проблема мотивации высшего руководства корпорации на достижение стратегических целей. Предлагается оригинальный подход к мотивации высшего руководства корпорации, основанный на применении опционных схем вознаграждения. Показывается сравнение обычных и долгосрочных программ вознаграждения высших руководителей корпорации.

The article sets out to discuss such important problem as the compensation plans of top management team at the corporate level. The author suggests an original approach for designing the strategic compensation system for top team members. The article reveals distinction between ordinary and strategic compensation systems.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия развития, топ-менеджмент, корпорации

**Keywords:** strategic planning, development strategy, top management, corporate

Руководителям свойственно ориентироваться на текущие результаты деятельности корпорации и ее подразделений, не уделяя должного внимания реализации стратегических целей в долгосрочном периоде. Эта проблема является двойственной. С одной стороны, руководители в большей степени стремятся выполнять свои функциональные обязанности, отчитываясь в краткосрочных финансовых результатах за истекший период, чем прилагать усилия в реализации долгосрочных целей. Любому руководителю гораздо проще устанавливать легко достижимые краткосрочные цели, чем ориентироваться на долгосрочные, трудно реализуемые цели, взятые из стратегии развития. Это объясняется тем, что достижение стратегических целей всегда требует реорганизации операционной деятельности в сфере ответственности заданного руководителя, а это представляется весьма сложной задачей. С другой стороны, стремление улучшать текущие результаты из квартала в квартал может привести к рискованной игре – стратегии развития с высокой степенью риска. Когда руководители ориентируются только на краткосрочные цели, вследствие чего ситуация на рынке и возможности развития корпорации неправильно (слишком оптимистично) оцениваются, неизбежны поспешные выводы и неверные стратегические ходы. Следствиями могут стать сокрушительная неудача, убытки и увольнение высших руководителей.

Ложная система мотивации высших руководителей на достижение краткосрочных целей, таким образом, влечет за собой ряд последствий:

- а) стагнацию развития, поскольку руководители удовлетворены сложившейся ситуацией и не прикладывают усилий к достижению перспективных целей;
- б) регресс, когда руководители имеют исключительную мотивацию на быстрый рост краткосрочных результатов, вследствие чего пренебрегают концептуальными основами ведения бизнеса, оценкой рыночной ситуации и т.д.;
- в) попадание в «стратегическую ловушку», когда руководители вынуждены любыми способами добиваться реализации стратегии развития с высоким уровнем риска и большой доходностью, не имея возможности для стратегического маневра и изменения утвержденных стратегических целей.

Приходится констатировать факт того, что в российских компаниях мотивация высшего руководства на достижение стратегических целей является большой редкостью. В некоторых российских компаниях высоко ценится умение быстро добиваться превосходных, или, как иногда говорят, «взрывных», результатов. Безусловно, деятельность высшего руководителя должна давать отличный, ценный результат, но в длительном периоде времени. К тому же

сейчас, когда мировая экономика снова может перейти в рецессию, а для российской экономики формируются негативные внешние факторы, становится очевидным, что быстрые результаты невозможны, ориентация на них чревата тяжелыми последствиями.

В зарубежной литературе проблеме мотивации высшего руководства корпораций на достижение долгосрочных результатов уделяется много внимания. Этим проблемам, в частности, посвящены работы М. Коньона [1], М. Фариды [2], К. Фея [3], К. Мэрфи [5] и др. Проблема вознаграждения руководителей за реализацию стратегических планов исследуется в работе С. Фога [4].

Большинство систем мотивации<sup>1</sup> включает в себя три составляющих [4]:

- 1) *почасовую оплату* за фактически отработанное время (час, день, неделя, месяц). Эта компонента не зависит от достижения стратегических целей;
- 2) *премия* выплачивается за итоги работы в отчетном периоде (квартал, полугодие или год) за полученные личные и коллективные результаты. Премияльное вознаграждение по итогам отчетного периода выплачивается, как правило, за краткосрочные результаты, но может иметь место премирование и за выполнение долгосрочных целей;
- 3) *опционы на приобретение акций* (долей в уставном капитале). Опционы дают в будущем право руководителям покупать акции управляемой ими компании по заранее оговоренной цене (обычно по рыночной цене на дату сделки). Опционы стимулируют руководителей добиваться хороших результатов в течение длительного периода, что влияет на курс акций и, соответственно, еще больше увеличивает ожидаемое вознаграждение.

Опционы на приобретение акций делятся, в свою очередь, на следующие категории [4]:

- *обычные опционы*. Лицо получает право купить акции по цене на текущую дату. Он может вступить во владение акциями по окончании даты опциона (2, 3 или 5 лет), после чего может поступать с ними по своему усмотрению;
- *ограниченные опционы*. Владелец, как правило, ничего не платит за приобретение акций, но обязан владеть ими определенное время и продать их только после увольнения из компании. В большинстве случаев право купить акции по ограниченному опциону наступает только при заранее оговоренных стратегических и финансовых результатах деятельности компании;
- *право прибавки к стоимости акций*. Награждаемое лицо получает прибавку к стоимости акций, оговоренной в опционе, если наступят предусмотренные опционом условия, касающиеся деятельности компании. Владелец опциона ничего не платит за его получение;
- *опцион, основанный на деятельности фирмы*. Количество акций, которое может получить владелец опциона, зависит от конкретных финансовых и иных показателей деятельности компании (например, доход на одну акцию);
- *денежный опцион*. Владелец такого опциона получит определенную сумму, если будут выполнены конкретные условия – доходность акций, выполнение стратегических целей и т.п.;
- *«воображаемые» акции*. «Воображаемые» акции используются при награждении руководителей неакционерных компаний, владельцы которых не хотят предоставлять другим лицам право управления. «Воображаемые» акции, в сущности, представляют собой аналог привилегированных акций для акционерных компаний: держатель доли в уставном капитале получает все права, кроме права оперативного управления. Стоимость «воображаемых» акций рассчитывается бухгалтерским способом, отчего они носят еще и название «бухгалтерских» акций;
- *«ускоренный» опцион*. Такой опцион дает право его владельцу получить акции сразу, как только будут выполнены оговоренные условия, т.е. до истечения его срока. Как только стратегическая цель будет выполнена, награждаемое лицо получит акции компании в оговоренном ранее размере.

Анализ литературы по проблеме определения вознаграждения высшим руководителям [1–5] позволил выявить следующие тенденции в данной области.

*Выплаты осуществляются за фактические результаты деятельности*. Система мотивации на всех уровнях организационной иерархии включает себя фиксированную почасовую оплату и премиальное вознаграждение за выполненные стратегические цели. Почасовая оплата не должна быть выше среднего по рынку, чтобы стимулировать руководителей принимать риск и ответственность.

*Система заслуженных выплат не действует*. Почасовая оплата должна соответствовать рыночному уровню; она увеличивается только при служебном росте руководителя или усложнении объема выполняемой им работы.

*В качестве критериев оплаты труда руководителей принимаются и оперативные, и стратегические цели*.

Оплата труда руководителей в равной степени зависит от достижения оперативных и стратегических целей.

*Применение различных схем мотивации руководителей.* На каждом уровне организационной иерархии и в каждой функциональной области существует особый механизм поощрения руководителей и сотрудников на выполнение оперативных и стратегических целей.

*Поощрения «в поле зрения».* Когда премиальные выплаты прямо увязаны с картами ключевых показателей, руководители могут видеть прямой результат от предпринятых действий. Они могут не только подсчитать объем причитающихся выплат, но и повлиять на него путем улучшения результатов своей работы.

*Гибкий подход к мотивации.* Система мотивации должна быть приспособленной к неизбежным изменениям в стратегических планах или внешним условиям. Кроме того, целесообразно предусмотреть единовременные выплаты за выдающиеся достижения.

*Поощрительные выплаты должны быть распространены вширь и вглубь компании.* Поощрение должно касаться не только прямых задач и функций руководителей, но и подразделений на самом низком уровне организационной иерархии, а также творческих групп и межфункциональных команд. Общие принципы вознаграждения за работу руководителей формулируются так:

- чем сложнее и рискованнее работа, тем выше поощрение;
- личные ценности, интересы и поведение хорошо оплачиваются.

#### **Система мотивации за достижение стратегических целей**

Построение системы мотивации руководителей за достижение стратегических целей основывается на следующих положениях:

- каждый руководитель, каждое подразделение, каждая проектная команда должны иметь карту ключевых показателей, согласно которой отражается достижение и краткосрочных, и долгосрочных целей. Поощрительные выплаты должны прямо увязываться с ключевыми показателями деятельности;
- мотивация подразделений, руководителей, проектных команд и ответственных работников должна основываться на ключевых положениях и показателях утвержденного стратегического плана;
- премиальное вознаграждение за достижение стратегических планов должно отделяться от премирования за текущие результаты работы;
- соотношение вознаграждения за выполнение стратегии и поощрения за текущие результаты работы должно быть сбалансированным;
- поощрение за выполнение стратегических целей должно быть достаточно весомым, чтобы компенсировать потраченные руководителем усилия;
- вознаграждение за достижение стратегических целей и выполнение стратегических планов должны получать все лица, причастные к этому.

*Лица, поощряемые за достижение стратегических целей.* В корпорации, как правило, поощрение за достижение стратегических целей получают высшее руководство и руководители структурных подразделений корпорации, руководство стратегических хозяйственных центров (далее – СХЦ), команды стратегического лидерства [6], отдельные ответственные работники и проектные команды. В табл. 1 представлены ответственные лица, которые получают поощрение за достижение стратегических целей, и стандартный способ их мотивации.

Таблица 1

Способы поощрения руководителей за достижение стратегических целей

Ответственное лицо	Основания для поощрения	Стандартный способ
1. Высшее руководство корпорации, руководители СХЦ	Достижение корпоративных целей, стратегических целей СХЦ, решение ключевых проблем Долгосрочный успех	Годовая премия за выполнение стратегических целей и текущие результаты Опционы на акции

2. Линейные руководители СХЦ	Выполнение стратегических целей и ключевых показателей по подразделениям и бизнес-процессам	Премия по картам ключевых показателей и опционы для отдельных ответственных работников
3. Команды стратегического лидерства	Достижение поставленных целей и задач	Премия по результатам работы, единовременные выплаты
4. Ответственные работники	Выполнение стратегических целей	Премия по результатам работы, единовременные выплаты, опционы
5. Проектные команды	Достижение поставленных целей и задач, качество конечного продукта	Премия по результатам работы, единовременные выплаты

Опционные схемы выплаты вознаграждения получают все большее распространение в зарубежных компаниях [2]. Следует заметить, что в России поощрение высших руководителей с помощью опционов применяется редко, что можно объяснить малым числом компаний, акции которых свободно обращаются на фондовом рынке. Кроме того, собственники российских компаний в большей степени ориентируются на текущие финансовые результаты деятельности, а опционные схемы призваны мотивировать высших руководителей на достижение долгосрочных, стратегических целей.

Методология построения системы мотивации высших руководителей на достижение стратегических целей основывается на следующих положениях.

*Разработка и применение модели операционной и экономической эффективности.* С помощью такой модели отыскиваются управленческие проблемы в терминах конкретных финансовых и технико-экономических показателей. Выявленные «разрывы» между имеющимися и желаемыми значениями показателей становятся объектами управленческого воздействия, на успешную реализацию которого мотивируются высшие руководители корпорации. Система мотивации, таким образом, становится направленной на устранение конкретных управленческих проблем и повышение эффективности деятельности корпорации.

*Развитие процедур установления стратегических целей и принятия управленческих решений.* Правильное установление стратегических и операционных целей имеет критическое значение при установлении стимулов для высших руководителей. Неточно или расплывчато определенная цель не станет ориентиром для мотивации высших руководителей, поскольку будет трудно определить степень ее выполнения, соответственно, останется неясным, заслужил ли руководитель полагающееся ему вознаграждение.

*Объединение методологий финансового анализа и оценки рыночной стоимости бизнеса.* В литературе неоднократно указывалось на опасность применения финансовых целей в качестве основы для управления компанией [9]. Соответственно, система мотивации высших руководителей также не должна использовать исключительно финансовые цели. Поэтому финансовые цели, используемые для мотивации руководителей, должны быть тесно увязаны с показателями динамики и структуры рыночной стоимости бизнеса в длительном периоде времени.

*Обеспечение взаимосвязи между системой мотивации и системами стратегического и оперативного планирования.* Стратегические и оперативные цели, которые вырабатываются в процессе стратегического и оперативного планирования, должны быть основой для мотивации высшего и среднего руководящего состава корпорации. Руководители должны быть прямо мотивированы на выполнение конкретных целей и задач: реализация стратегических целей обеспечивается долгосрочными программами стимулирования, достижение оперативных целей стимулируется годовыми денежными выплатами.

*Разработка матриц ответственности для ответственных работников.* Каждый ответственный работник, руководитель или специалист, отвечает за конкретную область операционной или управленческой деятельности. Для определения материальных стимулов должны быть разработаны матрицы ответственности, определяющие функции, задачи, форму и степень ответственности руководителей в заданных бизнес-процессах. На основании матриц ответственности определяется, какие стратегические цели и задачи надлежит выполнить, какие показатели могут отразить степень их достижения для определения формы и размера мотивации ответственных работников.

*Имитационное моделирование.* Составление имитационных моделей весьма полезно при разработке и

внедрении системы мотивации. С их помощью можно отрегулировать количественные параметры системы мотивации. Кроме того, можно смоделировать деловые ситуации, возникающие при выполнении стратегии развития, и определить, каким образом разные руководители будут мотивированы на принятие решений для изменения сложившейся ситуации.

### **Программа поощрения президента (генерального директора) корпорации**

Начнем с первого лица, указанного в табл. 1, и рассмотрим возможные способы его мотивации на достижение стратегических целей корпорации. В табл. 2 обычная программа оплаты труда президента (генерального директора) корпорации сравнивается с долгосрочной программой, ориентированной на достижение стратегических целей.

Таблица 2

Обычная и долгосрочная программы оплаты труда  
президента корпорации

<b>Вид поощрения</b>	<b>Обычный способ премирования</b>	<b>Стимулирование на достижение стратегических целей</b>
<b>Почасовая оплата</b>	На конкурентном уровне	На уровне рынка
<b>Денежная премия</b>	Рассчитывается на основании текущих финансовых результатов	Текущие финансовые результаты деятельности корпорации Выполнение корпоративных проектов Достижение стратегических целей Другие ключевые показатели
<b>Опционы на приобретение акций</b>	Сумма ежегодно выплачиваемых неограниченных опционов составляет 70-80% годового оклада  Выплачивается по одной трети в третий, четвертый и пятый годы	Один большой опцион, предоставляемый один раз в 3-5 лет  Увеличивается на одну треть в третий, четвертый и пятый годы  Первая половина вознаграждения выдается в виде неограниченного опциона  Вторая половина вознаграждения выдается в виде ограниченного опциона на основе исполнения стратегических целей
<b>Годовое вознаграждение</b>	- стратегическая премия: 0%  - операционная премия: 100%	- стратегическая премия: 60%  - операционная премия: 40%
<b>Долгосрочное (по итогам 5 лет) вознаграждение</b>	- стратегическая премия: 0%  - операционная премия: 100%	- стратегическая премия: 70%  - операционная премия: 30%

Из данных, представленных во второй графе табл. 2, можно сделать вывод, что обычная система оплаты труда президента корпорации не мотивирует его на выполнение стратегических целей. Поэтому стандартный подход к оплате труда президента корпорации можно модифицировать следующим образом. Вводятся *операционная премия* и *стратегическая премия*. В целом премиальное вознаграждение президента корпорации (операционная и стратегическая премии) делится на семь составляющих [4]:

	Денежная премия	Ограниченные опционы
- текущие финансовые показатели:	30%	50%
- достижение стратегических показателей	20%	50%
- решение стратегических проблем	20%	-
- творческий подход	10%	-
- функциональная деятельность	10%	-
- деятельность проектных команд	10%	-
<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Операционная премия* складывается из премии за текущие финансовые показатели (30%) и успешную функциональную деятельность (10%). При обычной схеме вознаграждения премия за текущие результаты составляет 100%, тогда как по предлагаемому варианту ее доля в общем размере вознаграждения президента корпорации составит только 40%.

*Стратегическая премия* может составлять 60% от общего вознаграждения. Из них 20% выплачивается президенту корпорации за выполнение стратегических показателей – уровень обслуживания, качество товаров, удовлетворение персонала, доля на рынке, инновационная деятельность и т.п. Следующие 20% стратегической премии начисляются за решение стратегических проблем путем осуществлении программ, например по улучшению качества, расширению сферы деятельности, реорганизации деятельности и пр. По 10% стратегической премии добавляются за творческий подход и управление проектными командами.

*Опционы на приобретение акций.* Взамен ежегодных опционов предлагается использовать пятилетнюю опционную схему премирования. Каждые пять лет президент корпорации будет получать опционы на приобретение акций, причем в размере, существенно большем, чем при обычной схеме вознаграждения. Опционы выдаются на третьем, четвертом и пятом годах, каждый раз по одной трети от расчетной суммы опционов за пять лет.

Первая половина расчетной суммы опционов выдается за достижение конкретных ключевых показателей (доход на одну акцию, рентабельность инвестиций, рост доходности операций и пр.) и стратегических индикаторов (уровень качества, удовлетворенность персонала, доля выручки от новых мест продаж и пр.). Эта часть вознаграждения выплачивается в виде неограниченных опционов. Вторая половина опционного вознаграждения выплачивается президенту за успешное стратегическое развитие корпорации в виде ограниченных опционов.

Опционную схему вознаграждения президента корпорации следует организовать следующим образом. Если запланированные результаты не достигнуты в отчетном периоде, то президент сохраняет выданные ранее неограниченные опционы, но теряет ограниченные опционы, поскольку заложенные в них условия не выполнены. Если же установленные цели выполнены с опережением срока, то и опционы выплачиваются президенту корпорации раньше расчетной даты.

В табл. 3 представлено сравнение выплат по обычной и долгосрочной программам выплаты вознаграждения президенту [4].

Таблица 3

Сравнение обычной и долгосрочной программ вознаграждения президента

Программа	Сумма в первый год, руб.	Сумма за пять лет, руб.
<b>Обычная программа</b>		
- Денежная премия	1 000 000	5 000 000

Реализованные опционы	0	2 000 000
<b>Всего</b>	<b>1 000 000</b>	<b>7 000 000</b>
<b>Долгосрочная программа</b>		
Денежная премия	1 000 000	5 000 000
Реализованные опционы	0	9 000 000
<b>Всего</b>	<b>1 000 000</b>	<b>14 000 000</b>

Из данных этой таблицы не следует, однако, делать вывод, что акционеры корпорации стремятся обогатить ее президента. Поощрение за долгосрочный успех выплачивается президенту только в том случае, когда ежегодный темп прироста курсовой стоимости акций составляет не менее 20% в течение 5 лет. Если этот показатель будет на уровне менее 10%, президент останется без вознаграждения по долгосрочной программе. Кроме того, должны быть выполнены все стратегические цели, предусмотренные корпоративной стратегией.

#### **Программа поощрения высших руководителей корпорации**

В число высших руководителей корпорации, как правило, входят вице-президенты (заместители генерального директора) и руководители централизованных подразделений (напр., директор по ИТ и связи). В табл. 4 представлено сравнение обычной и долгосрочной программ оплаты труда высших руководителей корпорации. Из данных таблицы видно, что схема оплаты труда высших руководителей имеет ту же основу, что и схема оплаты труда президента. Разница состоит в видах и сумме опционного вознаграждения. Кроме того, внимание в оценке деятельности высших руководителей концентрируется на краткосрочных целях в большей степени, чем для президента. Кроме того, при премировании руководителей централизованных служб корпорации могут учитываться ключевые показатели деятельности возглавляемых ими подразделений.

Таблица 4

Обычная и долгосрочная программы оплаты труда высших руководителей корпорации

Вид поощрения	Обычный способ премирования	Стимулирование на достижение стратегических целей
<b>Почасовая оплата</b>	На конкурентном уровне	На уровне рынка
<b>Денежная премия</b>	Рассчитывается на основании текущих финансовых результатов	Текущие финансовые результаты деятельности корпорации Выполнение корпоративных проектов Достижение стратегических целей Другие ключевые показатели
<b>Опционы на приобретение акций</b>	Сумма ежегодно выплачиваемых неограниченных опционов составляет 70-80% годового оклада  Выплачивается по одной трети в третий, четвертый и пятый годы	Один большой опцион, равный 4-5 окладам, предоставляется один раз в 3-5 лет  Увеличивается на одну треть в третий, четвертый и пятый годы  Неограниченные опционы выплачиваются в определенные периоды времени
<b>Годовое вознаграждение</b>	- стратегическая премия: 0% - операционная премия: 100%	- стратегическая премия: 50% - операционная премия: 50%
<b>Долгосрочное (по итогам 5 лет) вознаграждение</b>	- стратегическая премия: 0% - операционная премия: 100%	- стратегическая премия: 60% - операционная премия: 40%

**Факторы, которые следует учитывать при оплате труда высших руководителей в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры**

Изменчивость мировой экономической конъюнктуры осложняет разработку и внедрение системы поощрения высших руководителей за достижение стратегических целей. В условиях экономического кризиса 2008-2009 гг. и продолжающейся стагнации мировой экономики реализация долгосрочных программ поощрения высших руководителей становится проблематичной: перспектива получить вознаграждение через 5 лет может выглядеть эфемерной. Поэтому следует учитывать перечисленные ниже факторы, которые влияют на возможный размер стимулирующих выплат высшим руководителям корпорации.

*Состояние и динамика рыночной конъюнктуры.* Рыночная конъюнктура может быть весьма благоприятной, темп роста курса акций – высоким; напротив, состояние отрасли может быть плачевным, темп экономического роста – отрицательным. В хорошей рыночной ситуации и при превосходных возможностях развития высшим руководителям легко заработать вознаграждение, тогда как стагнирующая экономика и неясные перспективы роста не вселяют в них надежды на высокий уровень доходов. Система мотивации должна учитывать состояние экономики, отрасли и рынков сбыта: характер вознаграждения должен быть одинаковым для руководителей, успешно выводящих компанию из кризиса, и руководителей компаний, успешно ведущих операции на растущем рынке.

*Технологическое развитие.* Корпорация может достаточно длительное время не вкладывать средства в развитие технологий и материальной базы производства, что позволит добиться существенного роста курсовой стоимости акций. Однако следствием этого станет потеря конкурентоспособности со всеми вытекающими отсюда последствиями. Поэтому система мотивации высшего руководства должна учитывать необходимость и потребность в технологическом развитии и совершенствовании производственных процессов.

*Корпоративная культура и общепринятые ценности.* Поощрение высшего руководства может быть высоким в силу хороших результатов деятельности, а вот корпоративная культура может быть малоразвитой. В компании могут иметь место отрицательные тенденции – низкая удовлетворенность персонала, проблемы обеспечения качества, нарушение режима конфиденциальности, наступление операционных рисков и пр. Система ценностей внутри корпорации также может вызывать серьезные сомнения. Корпоративная культура играет большую роль в достижении стратегического успеха, о чем свидетельствует пример крупнейших корпораций. И наоборот, недостаток корпоративной культуры неизбежно приведет к утрате основных возможностей и понижению конкурентоспособности фирмы.

*Влияние регулирующих и надзорных органов.* Надзорные и регулирующие органы, особенно в государственных учреждениях, могут влиять на применяемые способы материального поощрения высших руководителей. Как правило, их действия направлены на ограничение возможного размера выплат и отслеживание фактических доходов руководителей в денежной и неденежной формах.

*Структура акционерного капитала.* Если одно лицо владеет доминирующей долей в уставном капитале, то оно может занять пост президента корпорации. Л. Якокка привел пример, когда Г. Форд II, располагаясь доминирующим 20%-ным пакетом акций, единолично принимал решения по управлению корпорацией Ford Motors и использовал ее средства в личных целях [7]. Аналогично, президент может использовать свое положение для установления системы мотивации, которая будет преследовать его личные интересы.

*Сложность решения управленческих проблем и личные характеристики руководителя.* Для многих людей уровень поста, занимаемого в корпорации руководителем, ассоциируется со сложностью выполнения предписанных ему функций и задач. В большинстве случаев это действительно так, но можно привести много исключений из этого правила. Высшие руководители обладают разными навыками и личными характеристиками, которые дают им возможность добиваться стратегического успеха. Б. Кнудсен, будучи президентом корпораций General Motors и Ford Motors, не добился сколько-нибудь значимого успеха: высота занимаемого им поста никак не соответствовала его талантам [7]. Напротив, А. Морита был только вице-президентом, но его талант руководителя определил стратегический успех корпорации Sony в длительном периоде [8]. Система мотивации, таким образом, должна учитывать сложность успешно решаемых конкретным руководителем управленческих задач, его талант и способности, а также влияние на деятельность корпорации в целом.

Система мотивации высших руководителей на выполнение стратегии развития и обеспечение процветания корпорации в длительном периоде является важнейшей составляющей стратегического управления в современных условиях хозяйствования. Собственникам и руководителям российских компаний предстоит очень многое сделать для разработки и внедрения системы мотивации высшего руководства. Как показывает опыт автора статьи, решение такой задачи встречает одновременно и непонимание, и сопротивление со стороны руководителей российских компаний. Поэтому организационная культура и стиль управления в компании имеют решающее значение при внедрении системы мотивации руководителей. Может принести пользу проведение

семинаров для руководителей с целью разъяснения сущности и правил действия внедряемой системы мотивации.

Следует обратить внимание, что применение в российских компаниях систем мотиваций, распространенных в европейских и американских корпорациях, может встретить серьезные затруднения. С одной стороны, опционные схемы вознаграждения в российских компаниях сложно применить по ряду очевидных причин. С другой стороны, в большинстве российских компаний существует ориентация на достижение сугубо краткосрочных, чаще всего финансовых целей. Таким образом, попытка увязать реализацию стратегии с мотивацией высших руководителей может встретить множество трудностей.

#### Список литературы

1. *Conyon, M.J. and Schwalbach, J. Executive Compensation: Evidence from the UK and Germany // Long Range Planning. Vol. 33, 2000. Pp. 504-526.*
2. *Farid, M., Conte, V. and Lazarus, H. Toward a General Model for Executive Compensation // Journal of Management Development. Vol. 30, №1, 2011. P. 61-74.*
3. *Fey, C.F. and Furu, P. Top Management Incentive Compensation and Knowledge Sharing in Multinational Corporations // Strategic Management Journal. Vol. 29, 2008. P. 1301-1323.*
4. *Fogg, C.D. Implementing Your Strategic Plan. How to Turn «Intent» Into Effective Action for Sustainable Change. BookSurge LLC, 2006. 433 p.*
5. *Murphy, K. Executive Compensation // Handbook of Labor Economics, Vol. 3. Ed. by O. Ashenfelter and D. Card, 1999. P. 2486-2557.*
6. *Hughes, R.L. Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success. John Wiley & Sons, Inc., 2005. 268 p.*
7. *Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера: пер. с англ. Мн.: ООО «Попурри», 2002. 416 с.*
8. *Морита А. Sony. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 290 с.*
9. *Магданов П.В. Финансовые цели: подводные рифы и течения // Промышленная безопасность и экология. № 11 (44), ноябрь 2009. С. 26-34.*

---

<sup>1</sup> Здесь и далее под термином «система мотивации» подразумевается система мотивации высшего руководства корпорации на достижение стратегических целей.