

СМЯГЧЕНИЕ АГЕНТСКОГО КОНФЛИКТА С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Автор рассматривает особенности агентского конфликта в процессе корпоративного управления. Для смягчения разногласий предлагается проведение сравнительного анализа моделей поведения настоящего руководителя и абстрактного добросовестного директора. Сближение финансовых интересов сторон достигается путем внедрения программы долгосрочного стимулирования менеджмента с использованием лучших методов корпоративного управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сравнительный анализ поведения руководителя, модель ожидаемого поведения, долгосрочная мотивация, агентский конфликт, корпоративное управление, личный интерес



Луценко Сергей Иванович — эксперт НИИ корпоративного и проектного управления, аналитик Института экономических стратегий ООИ РАН, соавтор документа «Стратегия развития электросетевого комплекса Российской Федерации», автор проекта «Контуры концепции развития финансового кластера Российской Федерации на долгосрочную перспективу» (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между руководством организации, акционерами и другими заинтересованными лицами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей компании, средств их достижения, а также путей контроля над деятельностью фирмы. Надлежащее корпоративное управление должно формировать соответствующую заинтересованность руководства в следовании целям, которые отвечают интересам организации и ее акционеров, а также обеспечивать эффективный мониторинг (участник (акционер) вправе получать сведения о деятельности компании, проверять обоснованность прогнозов относительно повышения цены акций, в том числе посредством анализа документов, контролировать причитающийся по акциям доход (дивиденды), осуществлять контроль в отношении экономической целесообразности решений менеджмента и т.д.).

Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельных организаций, а также в масштабе экономики страны в целом

помогает обеспечить должный уровень доверия, необходимый для нормального функционирования рыночной экономики [16].

В процессе корпоративного управления могут сталкиваться интересы собственников (акционеров) и менеджмента, в результате чего возникает риск агентских конфликтов (агентом является руководитель, а принципалом — акционер). Разное понимание экономического развития компании менеджментом и собственниками будет свидетельствовать о ярко выраженном конфликте интересов в управлении организацией. В свою очередь, менеджмент в сфере бизнеса обладает самостоятельностью и широкой дискрецией, поскольку в силу рискованного характера предпринимательской деятельности он может столкнуться с деловыми просчетами [5]. Руководящее звено является коммерческим продуктом компании, и его шаги измеряются и контролируются ею в лице собственников. В связи с этим баланс хозяйственного существования гарантированно определен элементами коллективного труда [9]. В противном случае руководство компании будет совершать рискованные сделки в личных интересах в условиях агентского конфликта. Результатом такого ненадлежащего корпоративного управления будет снижение стоимости рыночной капитализации (акции), что тождественно лишению собственности акционеров [17].

На самом деле в основе управленческого решения лежит принцип максимизации стоимости бизнеса, и факторы, влияющие на данный принцип, должны рассматриваться как самостоятельные цели на конкретном этапе деятельности компании [15]. Финансовое положение организации является тем объективным и ключевым фактором, который в первую очередь воздействует на стоимость акций (долей). Чем больше в структуре баланса (исходя из его рыночных показателей) разница между имуществом (активами) компании и его обязательствами перед третьими лицами (пассивами), тем выше стоимость акции. Напротив, при сокращении разности, составляющей чистые активы, предполагается, что стоимость доли должна пропорционально уменьшаться [6].

Для сглаживания агентских конфликтов необходимо провести оценку деятельности менеджмента. Методика оценки должна базироваться на стандарте доказывания (ясных и убедительных доказательствах), позволяющем выявить фактическую возможность определения действий (поведения) со стороны руководства (в частности, когда речь идет о реальном, а не номинальном директоре), в том числе в отношении совершения сделок в личных интересах.

Наряду с полномочиями по управлению имуществом компании на руководителя возлагаются фидуциарные обязанности добросовестности и разумности. Согласно разъяснениям, изложенным в абз. 1 п. 1 Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» [13], лицо, входящее в состав органов юридического лица (единоличный исполнительный орган — директор, генеральный директор и т.д.), обязано действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно (п. 3 ст. 53 Гражданского кодекса Российской Федерации [1]). Добросовестность и разумность в данном случае заключаются в принятии директором необходимых и достаточных мер для достижения целей деятельности компании, в том числе в надлежащем исполнении публично-правовых обязанностей, возлагаемых на юридическое лицо действующим законодательством (п. 4 Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации [13]). Письмом Центрального Банка Российской Федерации «О Кодексе корпоративного управления» [7] введены дополнительные критерии добросовестности и разумности (помимо отсутствия личной заинтересованности, действий в интересах общества, проявления осмотрительности и заботливости, которые следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах): принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, а также

в рамках обычного предпринимательского риска (п. 2.6.1); стремление добиваться устойчивого и успешного развития общества (п. 126).

Бездействие становится противоправным лишь тогда, когда на руководителя возложена обязанность действовать определенным образом в соответствующей ситуации. Необходимым условием возложения гражданско-правовой ответственности в форме убытков является наличие причинно-следственной связи между противоправным поведением органов юридического лица и возникшими убытками. При этом следует учитывать, что, если неправомерное поведение играет роль одной только абстрактной возможности, ответственность директора исключается. Если же оно вызвало конкретную возможность или тем более превратило результат из возможного в действительный, то наличие причинная связь, достаточная для привлечения управляющего к ответственности. В корпоративных отношениях причинно-следственная связь существует только тогда, когда убытки стали прямым и неизбежным следствием действий (бездействия) органа юридического лица.

Добросовестность и разумность в данном случае означают такое поведение, которое характерно для обычного «заботливого хозяина» или «добросовестного коммерсанта». Соответственно, для определения недобросовестности и неразумности конкретного лица его поведение нужно сопоставлять с реальными обстоятельствами дела, в том числе с характером лежащих на нем обязанностей и условиями оборота¹, а также с вытекающими из них требованиями заботливости и осмотрительности, которые должен проявлять любой разумный и добросовестный участник оборота [11].

АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Оценка поведения руководителя, действия которого поставлены под сомнение, предполагает

проведение сравнительного анализа его действий со стороны заинтересованных участников (например, акционеров). Данная модель анализа направлена на исследование того, насколько поведение директора с учетом положений законодательства РФ свидетельствовало о восприятии его акционерами как добросовестного и разумного субъекта предпринимательской деятельности. Подобная методика оценки была разработана Верховным Судом РФ в отношении поведения собственников компании [4].

При проведении анализа необходимо учитывать ряд особенностей. Физическое лицо, осуществляющее функции руководителя, подвержено риску не только взыскания корпоративных убытков (внутренняя ответственность перед своей корпорацией в лице участников корпорации), но и привлечения к ответственности перед контрагентами управляемого им юридического лица (внешняя ответственность перед кредиторами). При оценке метода ведения бизнеса конкретным руководителем кредитор, не получивший желаемого от юридического лица и требующий исполнения своих притязаний от физического лица — руководителя (с которым не вступал в непосредственные правоотношения), должен обосновать наличие в действиях начальника умысла либо грубой неосторожности, непосредственно повлекшей невозможность исполнения в будущем обязательства перед контрагентом [12].

Действия руководителя будут считаться совершенными не в интересах компании, когда не останется сомнения в том, что на момент принятия решения (совершения сделки) отсутствовала вероятность получения прибыли с учетом стратегии организации и приемлемой степени риска. Если же во время принятия какого-либо управленческого решения имелась возможность получения как прибыли, так и убытков, а также сохранялись условия приемлемого риска, то оно должно признаваться разумным, и оснований налагать

¹ Под обычными условиями оборота следует понимать типичные условия функционирования рынка, на которые не воздействуют непредвиденные обстоятельства либо обстоятельства, трактуемые в качестве непреодолимой силы. — *Прим. авт.*

имущественные санкции за отрицательный результат в силу указанных выше разъяснений не имеется. Негативные экономические последствия для компании в ходе осуществления руководителем предпринимательской деятельности не могут безусловно служить основанием для взыскания убытков с него при недоказанности факта умышленного нарушения прав и экономических интересов предприятия [14]. Другими словами, при принятии управленческого решения и надлежащего исполнения фидуциарных обязанностей разумности и добросовестности директор вправе выбирать экономическую стратегию развития бизнеса способом, который он счел наилучшим в интересах компании с учетом исследования реального положения дел, исходя из сопутствующих фактических обстоятельств в пределах разумного и допустимого по условиям оборота предпринимательского риска. В случае возможных негативных последствий для организации в результате деловых просчетов при принятии указанного решения руководитель не может быть привлечен к гражданско-правовой ответственности. Поскольку отдельные сделки недопустимо рассматривать изолированно от других операций вне экономической стратегии, зачастую получение прибыли может затянуться. Для добычи максимальной прибыли в долгосрочном периоде могут совершаться операции, в результате которых в краткосрочном периоде доход снизится или образуется убыток.

Составляющей методики оценки действий руководителя является модель ожидаемого поведения от абстрактного добросовестного директора, которая предполагает, что руководитель при принятии бизнес-решения прибегнул ко всем необходимым и достаточным мерам, направленным на удовлетворение интересов компании. В частности, заключенные им сделки взаимосвязаны и выгодны, они направлены на предотвращение непоправимого ущерба организации, а также на достижение экономической стратегии развития [10]. В свою очередь, действия директора не выходят за пределы обычного делового риска, а принятие

им личной ответственности за исполнение принадлежащих ему обязанностей (например, личное поручительство и передача в залог своих акций) будут свидетельствовать о том, что его поведение превосходит ожидаемое от абстрактного добросовестного директора, а гражданско-правовая ответственность исключается.

В данной модели учитывается последовательность процессуального поведения руководителя (должная осмотрительность и добросовестность, собственники компании осведомлены о действиях директора и очевидно их одобрили) при принятии управленческого решения.

Для реализации методики оценки поведения менеджмента при принятии бизнес-решения необходимо учитывать мотивационную составляющую руководителя. В соответствии с передовой практикой корпоративного управления уровень вознаграждения, выплачиваемого компанией менеджменту (членам совета директоров), должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией, а система вознаграждения призвана обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров (собственников).

ПРОГРАММЫ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Для сглаживания агентских конфликтов между руководством и собственниками, а также реализации эффективного корпоративного управления необходимо внедрить в компании программу долгосрочной мотивации менеджмента (членов совета директоров). Система мотивации предусматривает получение премии (бонуса) в виде денежной выплаты стимулирующего характера по результатам отчетного периода за выполнение ключевых показателей и решение стратегических задач компании [8]. Программа долгосрочной мотивации позволяет определить целевое вознаграждение

руководства с учетом индивидуальной оценки (личной результативности, степени проявления ценностных компетенций, управленческого суждения). Важным условием и залогом эффективности данной системы выступает ее конкурентоспособность, а также соответствие внутренней стратегии и корпоративной культуре компании.

Внедрение гибких программ долгосрочной мотивации позволит организации в числе прочего обеспечить рост инвестиционной привлекательности, сокращение срока возврата инвестиций, согласование корпоративных целей с интересами работников и руководства (смягчить агентский конфликт), привязку вознаграждения к достижению долгосрочных целей.

Рассмотрим несколько примеров программ долгосрочной мотивации руководящих работников.

1. Программа мотивации с учетом бонус-плана распределения прибыли по росту цены акций. Она направлена на поддержание долгосрочного успеха компании путем поощрения должностных лиц с тем, чтобы они сосредоточились на важных целях, а также на привлечение и удержание работников с исключительными знаниями и опытом. Вознаграждение в рамках данной программы напрямую связано с результатами деятельности конкретного руководителя и профессионализмом и установлено с целью улучшения производственных и финансовых показателей компании путем повышения заинтересованности менеджмента в улучшении производственного процесса.

В этом случае достижение определенной цены акции является способом расчета премии, выплачиваемой за работу. Право на получение бонуса (премии) зависит от положительного результата торгов обыкновенных акций организации. Другими словами, эта программа предполагает взаимосвязь финансовых результатов деятельности компании и конкретного руководителя. Однако это не означает, что организация несвободна в определении целей и направлений своей финансово-хозяйственной политики, в том числе

по стимулированию менеджмента. Стимулирующий характер премий может заключаться в повышении общей мотивации руководителя продолжать деятельность в конкретной организации.

Подобные программы мотивации работников распространены в деловой практике крупных компаний, как российских, так и зарубежных, что свидетельствует об их эффективности (например, в компаниях «ЛУКОЙЛ», «Альфа-Капитал», АФК «Система», «Норильский никель»). Кроме того, они направлены на поощрение руководителей, улучшение эффективности их труда и удержание.

2. Программа, которая использует механизм условных акций. Ее целью является объединение интересов компании и акционеров с интересами сотрудников путем наделения их правом на приобретение в собственность акций, а также на получение денежного вознаграждения, выплата и величина которого будет зависеть от успешных результатов работы организации и роста консолидированных финансовых показателей, в частности увеличения стоимости акций. Программа долгосрочной мотивации направлена на заинтересованность в увеличении акционерной стоимости компании, создание долгосрочных трудовых и корпоративных отношений с использованием механизма условных акций. Распределение условных акций (закрепленное за работником право требования выплаты ему денежной суммы, эквивалентной справедливой рыночной стоимости обыкновенной акции компании) не является средством поощрения по результатам труда, а служит финансовым инструментом увеличения стоимости акционерного общества. Корпоративный характер носят и условия погашения по акциям, т.к. выплаты производятся на основании оценки стоимости компании.

Премия по итогам финансового года выплачивается в форме условных акций, т.е. для расчета ее величины используется рыночная стоимость обыкновенной акции. Условиями получения денежных средств или акции, которые причитаются по премии, являются следующие: участник в момент вступления в права на премию должен быть

работником компании, не находиться в процессе подачи заявления о расторжении трудовых отношений и не совершать грубого нарушения. Подобные программы распространены среди нефтегазовых компаний (в частности, в ОАО «АНК «Башнефть»).

3. *Опционная программа.* Она является эффективным инструментом проектирования долгосрочных планов вознаграждения. Его суть заключается в том, что компания передает или продает (в том числе с отсрочкой оплаты) руководителю (члену совета директоров) пакет акций, и он наряду с собственниками (акционерами) бизнеса становится заинтересованным в росте рыночной стоимости организации.

Опционная программа, в соответствии с которой устанавливаются механизм, условия и порядок выплаты дополнительного вознаграждения менеджменту, также может предусматривать заключение участниками договоров купли-продажи акций с отложенным исполнением обязательств по их передаче. Механизм исчисления вознаграждения руководителю определяется исходя из средневзвешенной цены одной обыкновенной акции, также учитывается специальный расчетный коэффициент для определения объема участия данного начальника (члена совета директоров) в опционной программе. Таким образом, определение размера вознаграждения и его выплата в соответствии с данным механизмом непосредственно связаны с динамикой рыночной капитализации общества. Подобные опционные программы широко использовались энергетическими и телекоммуникационными компаниями (в частности, ПАО «Ростелеком»).

Все описанные программы являются инструментом сближения долгосрочных финансовых интересов владельцев бизнеса и менеджмента. В российской практике из-за законодательных сложностей с использованием реальных акций

для мотивации топ-менеджеров получили распространение разнообразные планы долгосрочных денежных выплат, привязанных к базовым показателям бизнеса и стоимости акций.

По данным различных исследований, доля долгосрочных программ мотивации в общем вознаграждении российских менеджеров составляет примерно от 10% до 20%. В западных компаниях менеджмент получает более 50% вознаграждения в зависимости от долгосрочных результатов работы фирм. Порядка 75% российских организаций используют только один вид программ долгосрочной мотивации, и чаще всего опционные [2, 3].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вышеприведенные программы повышают заинтересованность руководителей в инициативном и ответственном отношении к выполняемой работе, что способствует успешной реализации экономической стратегии бизнеса и сближению финансовых интересов менеджмента с долгосрочными интересами компании.

В статье была предложена методика оценки поведения руководителя при принятии управленческого решения. В частности, посредством внедрения моделей сравнительного анализа поведения руководителя и ожидаемого поведения от абстрактного добросовестного директора можно смягчить агентский конфликт (конфликт интересов между собственниками и менеджментом). Для эффективной реализации вышеприведенных моделей и методики необходимо учитывать мотивацию директора. Внедрение программ долгосрочного стимулирования позволит не только сбалансировать интересы компании и руководства, но и удержать наиболее ценных менеджеров с исключительными знаниями и опытом.

ИСТОЧНИКИ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ. — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
2. Епишина А. Вознаграждение за труд руководителю: эффективность методов и подходов // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. — 2011. — №10. — С. 13–23.
3. Мицкевич А., Грошев Д. Мы вас настроим: модели финансовой балансировки мотивации // Консультант. — 2012. — №11. — С. 20–25.
4. Определение Верховного Суда РФ от 18 января 2017 г. по делу №А41-5647/16. — <https://clck.ru/L9M8h>.
5. Определение Конституционного Суда РФ от 4 июня 2007 г. №320-О-П. — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54617.
6. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 19 августа 2019 г. по делу №А43-1397/2017. — <https://clck.ru/L9Lfp>.
7. Письмо Центрального Банка Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007.
8. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 16 августа 2018 г. по делу №А27-25467/2017. — <https://clck.ru/L9Msr>.
9. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 23 июня 2017 г. по делу №А40-198877/2016. — <https://clck.ru/L9LNx>.
10. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 19 июня 2018 г. по делу №А40-138599/2017. — <https://clck.ru/L9MkV>.
11. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 25 октября 2019 г. по делу №А41-1727/2015. — <https://clck.ru/L9M5N>.
12. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 17 июля 2019 г. по делу №А60-27247/2018. — <https://clck.ru/L9MHx>.
13. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 30 июля 2013 г. №62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица». — http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150888.
14. Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 10 апреля 2019 г. по делу №А71-11586/2016. — <https://clck.ru/L9MXN>.
15. Постановление Четвертого арбитражного апелляционного суда от 9 октября 2009 г. по делу №А19-7868/09. — <https://clck.ru/L9LYx>.
16. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления» (приняты в г. Базеле в октябре 2010 года). — <https://ppt.ru/docs/pismo/bank/n-14-t-29931>.
17. Решение Европейского Суда по правам человека от 7 ноября 2002 г. по делу «Ольжак против Польши». — <https://clck.ru/L9LVP>.