

## Посткризисные тенденции в корпоративном управлении

Ковалёв А.В.

Белорусский национальный технический университет

После финансового кризиса бизнес-структуры находятся в поиске возможностей совершенствования системы корпоративного управления. Основными тенденциями в настоящее время являются следующие.

1. Изменилась роль и практика деятельности Советов директоров. Советы Директоров стали более нацеленными на контроль деятельности топ-менеджеров, особенно в области рисков.

2. Рост значимости риск-менеджмента подтвердился его организацией в формальные структуры – службы контроля за рисками. В настоящее время в 1/3 компаний есть подразделение по контролю за рисками. Риск-менеджмент стал и более независимым – уже в 10 % российских компаний, которые следуют за американскими и европейскими тенденциями, в Советах Директоров есть комитеты по рискам. Кроме того, произошло смещение акцента в целях риск-менеджмента – от привлечения инвестиционных ресурсов даже под рискованные проекты на оптимизацию деятельности фирмы.

3. Изменились подходы к гонорарам (и даже шире – к мотивации!) топ-менеджеров.

Во-первых, изменилась система оплаты их труда. Постоянная часть составляет около 40 %, переменная - 60 %. При этом вместо опционов, основанных на росте стоимости бизнеса, бонусы стали опираться на комплексный показатель (50 % - долгосрочный финансовый результат – прибыль, 20 % - лояльность клиентов, 20 % - удовлетворенность работников, 10 % - репутация фирмы). Это уменьшило стремление к рискованным проектам, повышавшим капитализацию фирмы в ущерб финансовой устойчивости. В США суммарные годовые бонусы топ-менеджеров ограничены суммой в 500.000 долларов, причем определение суммы стало прерогативой Советов Директоров. В Великобритании введен 10%-й налог на бонусы величиной более 25.000 фунтов в год.

Во-вторых, выплаты стали транспарентными.

Наконец, мотивация топ-менеджеров встраивается в систему развития предприятия. Все чаще основным мотивом выступает "Соверши подвиг!"

4. Важным элементом изменения корпоративного управления становится вовлечение в процесс управления предприятием миноритарных акционеров. Для этого оказалось важно создать "волнительность" по поводу перспектив бизнеса и представить им план развития с четкими критериями успеха под руководство пользующегося доверием лидера.