



Одной из причин проблем в банковском секторе многие эксперты называли излишне крупные бонусы, которые получали топ-менеджеры. Существуют различные методики корпоративного и финансового менеджмента, повышения мотивации сотрудников, но на практике далеко не все компании готовы их применять. О том, как улучшить показатели деятельности бизнеса, в интервью portalu Banki.ru рассказал ведущий эксперт в области финансового менеджмента, автор методики EVA Джоел Стерн, который недавно выступил с программой управления стоимостью компании в московской школе управления «Сколково».

- Вы ввели такое понятие, как экономическая добавленная стоимость (EVA), и разработали систему оценки и управления этой стоимостью. Расскажите, как это работает на практике?

- Как правило, бухгалтеры в своей работе оценивают прибыль компании либо в абсолютном значении, либо в сравнении с общими активами или общим капиталом. Оказалось, что это не самые эффективные методы. Ведь, с точки зрения бухгалтера, любые инвестиции в нематериальные активы нужно сразу же списывать. Однако я считаю, что, если вы занесете эти затраты в расходы, их никто не будет помнить, но в то же время они могут быть очень важными для развития компании.

Например, большая часть долгосрочных инвестиций на развитие бренда Coca Cola

приходится на нематериальные активы. Похожими инвестициями являются затраты компании на развитие персонала, на оплату тренингов сотрудников. Если вы отправите своих работников в «Сколково» на обучение по программе MBA, то перед бухгалтером сразу встанет вопрос, как отразить эти затраты. Я считаю, что инвестиции в людей и бренды или научные исследования и разработки точно так же должны фигурировать в активах. Поэтому, когда мы оцениваем работу топ-менеджмента, мы не должны забывать про эти явления.

Используя разработанную нами систему оценки EVA, мы точно так же анализируем отчет о прибылях и убытках, как это обычно делается в рамках бухгалтерского учета, но одновременно учитываем на балансе нематериальные активы. EVA позволяет понять риски бизнеса и определить минимальную удовлетворительную эффективность работы компании с учетом определенных рисков. Другими словами, EVA дает возможность измерить практические результаты работы компании и сравнить их с минимально приемлемыми. За любой риск должна быть премия, и EVA позволяет определить ее адекватно.

- Бонусные выплаты становятся более оправданными при использовании этой системы?

- Начнем с того, что ни в одной компании не должно быть сотрудников. Мы считаем, что все сотрудники должны быть партнерами компании в деле создания добавленной стоимости. Это означает, что каждому человеку предоставлена возможность заработать бонус, в том случае если он работает лучше среднего. У нас есть индийские клиенты, которые очень успешно реализуют эту модель.

Члены совета директоров, если они хотят добиться успеха, должны уметь делать три вещи. Во-первых, корректно, правильно проводить оценку эффективности деятельности компании. Во-вторых, с учетом полученных данных оценки уметь оценивать различные инвестиционные проекты и ранжировать их по разным категориям привлекательности. И наконец, совет директоров должен таким образом выстроить систему материального поощрения, чтобы гарантировать правильное поведение топ-менеджмента.

- Как вы считаете, одной из причин банковского кризиса в России и за рубежом могли стать завышенные бонусы топ-менеджеров кредитных организаций?

- Точнее говорить, что банки не завышали бонусы, а неправильно их рассчитывали. Например, потому, что не привязывали их к показателю EVA. Если такая привязка существует, то сразу пропадают сложности с финансированием бонуса. Акционерам не нужно тратить деньги на материальное поощрение руководства и рядовых сотрудников. При такой системе размер бонусов ничем не ограничивается. Чем больше ты себя показал, тем больший бонус ты получишь. Но, для того чтобы вы показывали хорошие результаты, мы должны проверить, насколько устойчивым будет этот прирост EVA. Поэтому бонус никогда не выплачивается сразу, он разбивается на несколько частей. То есть это не просто отложенный бонус, это отложенный условный бонус. Если вы сначала улучшаете динамику, а потом уходите в минус, то оставшаяся часть вашего бонуса легко может пропасть. С другой стороны, даже если что-то пойдет плохо, ту долю бонуса, которую вы получили сразу, у вас никто не отнимет.

- Как учет EVA сказывается на капитализации компании?

- Стоимость компании обычно рассчитывается как чистая стоимость активов плюс будущая EVA. Таким образом, рыночную стоимость компании отражает как то, что есть у нее на сегодняшний день, так и некая оценка ее перспектив на рынке.

- А если EVA будет отрицательной?

- В такой ситуации рыночная стоимость компании будет меньше чистой стоимости ее активов. Для того чтобы EVA была отрицательной, доходность ваших проектов должна быть ниже активов компании.

- Компании каких отраслей используют эту систему? Для какого сегмента рынка она более применима и более результативна?

- Применять эту систему можно во всех отраслях, но в некоторых сегментах отдача будет больше. У меня есть друг в Индии, который руководит двумя бизнесами - химическим и розничными продажами косметической продукции. Его фирма показывала очень хорошие результаты, а потом он внедрил систему премирования на основе EVA. Бонусная система работает просто: человек может рассчитывать на определенный процент при росте EVA. В рамках конкретного подразделения 70% бонуса

определяются результатами работы самого подразделения. Потому что люди на местах очень редко могут повлиять на всю картину в целом, но могут повлиять на результаты работы своего отдела, причем достаточно сильно. Остальные 30% бонуса отражают эффективность работы других подразделений. И это подталкивает людей из одного отдела к тому, чтобы делиться своими хорошими идеями с другими отделами. Для того чтобы ваша бонусная схема нормально работала, она, во-первых, должна быть просто устроена, а во-вторых, премии должны быть значительными, дабы формировать правильное поведение. Система не терпит никаких изменений. Размер бонуса не может меняться в зависимости от проведенных с начальством переговоров.

- Российские банки используют эту систему?

- У EVA такая репутация: все знают, что заявлять на рынке об использовании этой системы очень престижно. Но на практике пока мало компаний и банков ее применяют. EVA не должна расцениваться как мерило эффективности работы, она в первую очередь служит инструментом оценки новых проектов на уровне топ-менеджмента. И для того чтобы этот инструмент использовался, мы рекомендуем внедрять EVA в систему мотивации. Эта бонусная схема имеет не столько индивидуальный, сколько командный характер.

Беседовала Татьяна АЛЕШКИНА, Banki.ru