

УДК 338

**Николаев Даниил Владимирович**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры налогообложения и бухгалтерского учета  
Южно-Российский институт управления - филиала  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

[daniil\\_niko@mail.ru](mailto:daniil_niko@mail.ru)

**Daniil V. Nikolaev**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of taxation and accounting,  
South-Russian Institute of Management, a branch of the Russian Academy of  
National Economy and Public Service under the President of Russian Federation

[daniil\\_niko@mail.ru](mailto:daniil_niko@mail.ru)

**Совершенствование мотивации и контроля  
в условиях конфликта интересов собственников и менеджмента**

**Improving motivation and control in situations  
of conflict of interests of owners and management**

***Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы конфликта интересов и реализации функции мотивации и контроля наемного менеджмента в условиях разделения права собственности и распоряжения. Предлагается оригинальная модель разделения функций собственника и управляющего, основанная на передаче управления предприятием в аренду и создания предприятия- собственника и предприятия-предпринимателя. Каждое предприятие-предприниматель становится «центром прибыли», а его управляющий получает право оперативного управления. Это позволит в значительной степени снизить затраты на контроль за счет роста материальной и нематериальной мотивации управляющих.*

***Ключевые слова:** мотивация и контроль менеджмента, концепция «центра прибыли», модель реализации контроля и мотивации управляющих*

***Abstract.** The article deals with the problem of conflict of interests and implement motivation and control of hired management functions under the division of ownership and control. An original model of the division of ownership and control, based on the lease of enterprise management and organizing of enterprise - owner and enterprise – entrepreneur, is proposed. Each enterprise - entrepreneur becomes a "profit center" and its manager gets the rights of operational management. This will greatly reduce the costs of control due to the growth of material and non-material motivation of managers.*

***Keywords:** motivation and control of management, the concept of "profit center", model of control implementation and managers motivation.*

Управленческий контроль выступает в качестве одной из важнейших функций менеджмента, предопределяющей эффективную реализацию других функций управления: планирование, организацию, мотивацию. В тоже время можно отметить, что чем лучше организована система мотивации персонала, тем меньше временных и финансовых ресурсов требуется для контроля, а правильно выбранный вид контроля может являться нематериальным фактором мотивации сотрудников. Особенно актуальной такая задача становится в условиях конфликта интересов собственников компании и ее наемного менеджмента, то есть так называемой «агентской проблемы», связанной с тем, что основным интересом собственников (акционеров) выступает прибыль, а у руководителей предприятия – их заработная плата и другие материальные предпочтения [1;4;5].

Целью исследования выступает разработка основных направлений по совершенствованию мотивации и контроля менеджмента в условиях конфликта интересов собственников и управляющих. В качестве методов исследования использованы: сравнение, анализ литературы, наблюдение, синтез информации. Информационно - методологической базой работы послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области мотивационного менеджмента, таких как: Иванова С., Кобьел К., Максвел Дж., Мишурова И., Надеждина В., Одегов Ю., Цыбульский К. [2;3;4;6;7;9;12].

Любое предприятие укрупненно можно разделить на две подсистемы: имущественный комплекс и персонал. Как правило, большинство мер, обеспечивающих совершенствование деятельности такого предприятия, в той или иной мере направлено на управление имущественным комплексом. В тоже время, недостаточно внимания уделяется изменению взаимоотношений между собственниками данного имущественного комплекса и командой менеджеров и специалистов, осуществляющих непосредственное управление предприятием, их мотивации и контролю.

Для обеспечения управляемости и высокой степени мотивации персонала предприятия чрезвычайно актуальным является создание структуры управления, которая позволяет отказаться от традиционной системы жесткого контроля. Минимально необходимым требованием при создании такой системы для собственника является гарантия сохранения собственности, а максимальным - получение планируемого дохода.

Возможная технология создания такой системы выглядит следующим образом. Как известно, процесс управления собственностью разделяется на две части: собственно владение и распоряжение. Соответственно предлагается создать два предприятия с правами юридического лица. Первое предприятие организовывается только для оформления права собственности на имущество. Уставной капитал такого акционерного общества формируется за счет активов общества. Вся хозяйственная деятельность данного предприятия заключается в передаче имущества в аренду второму предприятию, которое и будет реально осуществлять предпринимательскую деятельность с целью извлечения дохода.

Уставный капитал второго предприятия формален и устанавливается на уровне, минимально требуемым законодательством для регистрации. Таким образом, формируются два предприятия: предприятие-собственник и предприятие-предприниматель.

Следует оговориться, что в качестве предприятия-предпринимателя может выступать только имущественный комплекс, являющийся самостоятельным «центром прибыли» по аналогии с дивизиональной структурой управления. Характерными особенностями такого центра являются наличие собственных производственных или торговых помещений, полная свобода в оперативном управлении, замкнутый технологический цикл, возможность расчета конечного результата деятельности - прибыли [4].

Возможно создание при одном предприятии-собственнике несколько предприятий-предпринимателей с правами юридического лица, либо организация нескольких предприятий с общей бухгалтерией, расчетным счетом и другими атрибутами единого юридического лица. Последний вариант целесообразен в тех случаях, когда затраты на организацию работы самостоятельного «центра прибыли» слишком высоки, следовательно, каждое из предприятий-предпринимателей будет функционировать по принципу «центров ответственности» со своей системой бюджетирования, а мотивация менеджеров отдельных производств или торговых комплексов будет осуществляться с помощью заработной платы и бонусов из общей прибыли.

Стоимость аренды определяется арендодателем и выплачивается раз в квартал. Размер арендной платы устанавливается на минимально необходимом уровне и включает следующие составляющие: имущественные налоги, коммунальные и другие эксплуатационные затраты, амортизационные отчисления, прибыль, необходимую для расширенного воспроизводства, то есть направляемую на капиталовложения.

Размер арендной платы фиксируется и может быть пересмотрен в сторону увеличения только после оговоренного договором аренды срока или по соглашению сторон. Он может быть дополнительно увеличен на сумму, которая будет направлена на выплату дивидендов собственнику имущества.

Установление минимального размера арендной платы на уровне, практически равном затратам предприятия-собственника связано как с необходимостью усиления мотивации менеджмента предприятия-предпринимателя, так и с необходимостью оптимизации налоговых выплат.

Предприятие-предприниматель полностью свободно в осуществлении своей оперативной деятельности и контролируется по уплате арендной платы и конечному результату работы: обеспечению планируемого дохода.

Планируемый доход – это установленный минимум прибыли для нормально работающего коммерческого предприятия в данной сфере деятельности, обеспечивающий воспроизводство бизнеса.

Реализация такой схемы управления и контроля за имуществом предприятия имеет достоинства, как для собственников, так и для менеджеров, реально управляющих им. В первую очередь, собственники получают гарантии

сохранения своего имущества, а практически все риски возлагаются на руководителей предприятия-предпринимателя. Кроме того, при условии успешного управления арендодатель получит приращение собственности за счет прибыли и амортизации, идущих на расширенное воспроизводство. С другой стороны, менеджеры предприятия-предпринимателя получают реальную свободу в осуществлении предпринимательской деятельности и весь доход, образующийся после возмещения арендной платы и планируемого дохода в части, перечисляемой собственнику имущества.

Рассмотрим возможную схему реализации новой системы взаимоотношений собственников и менеджеров на примере торговых фирм.

1. Объявляется тендер на аренду торговых комплексов. Основные требования к участникам: отсутствие криминального прошлого, способность обеспечить ежемесячную выплату арендной платы без просрочки и установленный размер планируемого дохода. При этом директор получает право установления заработной платы вплоть до общей величины фонда заработной платы, определения ассортимента, условий приобретения и реализации товара и других параметров оперативной деятельности.

2. Все претенденты знакомятся с торговыми комплексами и готовят ответы на вопросы анкеты, среди которых важнейшие: о размерах минимально и максимально возможного гарантированного дохода и сроке выхода на максимально возможный доход.

3. По результатам закрытых торгов принимается решение о передаче торговых комплексов в аренду конкретным претендентам. Критерии выбора: обоснованный минимум и максимум дохода, минимум времени, личные качества претендента.

4. С победителями конкурса заключаются контракты, где оговариваются все требуемые условия: размер и сроки обязательных выплат арендодателю, штрафные санкции, формы мотивации директора, среди которых важное место принадлежит возможности устанавливать любую сумму заработной платы.

Расчет планируемого дохода производится по своего рода «идеальному» магазину. В качестве такого магазина берется нормально работающий торговый комплекс с близким ассортиментом, средним по квалификации персоналом, относительно современным оборудованием. Группа экспертов или доверенное лицо среди менеджмента проводит анализ и определяет возможный доход, потенциал его роста с учетом инноваций в торговой деятельности и управлении персоналом.

Среди нескольких предприятий-предпринимателей будет осуществляться своего рода внутренняя конкуренция по критерию максимума получаемого дохода. Лучшие менеджеры будут получать право на аренду новых имущественных комплексов и тех, чьи управляющие показали худшие результаты. В дальнейшем возможна передача доли собственности наиболее успешным арендаторам и включение их в состав совета директоров.

Совершенствование взаимоотношений собственников и менеджеров в предложенном направлении может привести не только к росту выручки и

прибыли, но и к сокращению времени выхода управляемого предприятия из кризиса благодаря реальным изменениям в распределении их полномочий, сокращению времени и требуемых средств на обеспечение системы контроля за сохранением собственности, резкому повышению мотивации и качества работы управляющих, прямо заинтересованных в наращивании доходности руководимого предприятия.

Подводя итоги можно сказать, что переход на новую схему взаимоотношений собственников и менеджмента предприятия требует определенной подготовительной работы: составление необходимых документов и юридическое оформление фирм, поиск претендентов на занятие руководящих должностей и проведение конкурса между ними, оценка возможного или планируемого дохода и т.д. Однако ожидаемые результаты в виде высокоэффективного и мотивированного менеджмента, снижение конфликтов между собственниками и управляющими будет способствовать быстрому повышению качества работы и конкурентоспособности предприятия.

### **Литература:**

1. *Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №4.*
2. *Иванова, Светлана Мотивация на 100%; М.: Альпина бизнес букс – Москва., 2014. 288 с.*
3. *Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле экин; М.: Альпина бизнес букс – Москва., 2012. 192 с.*
4. *Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри - Москва, 2013. - 160 с.*
5. *Мишурова И.В. Панфилова Е.А. Корпоративное управление. М. Издательско-торговая корпорация "Дашков и К"; Академцентр. 2009, с. 528*
6. *Мишурова И.В. Мотивирующие и стимулирующие воздействия при управлении организационным развитием /Проблемы федеральной и региональной экономики: Ученые записки. Выпуск 17. Ростов н/Д: ИПК РГЭУ (РИНХ). 2014.*
7. *Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат: Харвест - Москва, 2013. - 254 с.*
8. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс. 2013. 672 с.*
9. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А.И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс. 2012. 640 с.*
10. *Пирсон Б. Контроль результатов деятельности как главный элемент управления персоналом /[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/kontrol\\_rezultatov\\_deyatelnosti\\_kak\\_glavnyjj\\_jelement\\_upra\\_vlenija\\_personalom/](http://www.elitarium.ru/kontrol_rezultatov_deyatelnosti_kak_glavnyjj_jelement_upra_vlenija_personalom/)*
11. *Хачикьян Т.Н., Мишурова И.В. Мотивационный континуум и предпринимательский потенциал как механизм принятия управленческих решений в сфере малого и среднего бизнеса (монография) Ростовский*

государственный экономический университет (РИНХ). Ростов н/Д., 2014. 175 с.

12. Цыбульский К. Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр Москв.а, 2013. 380 с.

**Literature:**

1. Burtsev VV *Internal control: basic concepts and organization of // Management in Russia and abroad.* 2002. №4.

2. Ivanova, Svetlana *Motivation 100%*; М .: Alpina Business Books. Mosco., 2014. - 288 с.

3. Kobell Klaus *Motivation in the style of Action*; М .: Alpina Business Books. Moscow., 2012. 192 с.

4. John Maxwell *Motivation is everything; Potpourri.* Moscow., 2013. 160 с.

5. Mishurova IV EA Panfilova *Corporate management.* М. Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K"; Akademsentr. 2009, p. 528

6. Mishurova IV *Motivating and stimulating effects in the management of organizational development / Problems of federal and regional economy: The scientists note. Issue 17. -Rising N / A: IPK RGEU (RINE).* 2014.

7. B. Nadezhdin *effective motivation of staff. How to achieve maximum results with minimum costs: Harvest.* Moscow., 2013. 254 с.

8. Odegov G., Nikonov T. *Audit and controlling personnel; Alfa-Press.* 2013. 672 с.

9. Odegov G. Rudenko GG, Apenko SN, Merko AI *Motivation; Alfa-Press* 2012. 640 с.

10. B. Pearson *control performance as the main element of human resource management / [electronic resource].* Access: [http://www.elitarium.ru/kontrol\\_rezultatov\\_deyatelnosti\\_kak\\_glavnyjj\\_jelement\\_upravlenija\\_personalom/](http://www.elitarium.ru/kontrol_rezultatov_deyatelnosti_kak_glavnyjj_jelement_upravlenija_personalom/)

11. Hachikyan TN, Mishurova IV *Motivational continuum and entrepreneurial potential as a mechanism for management decision-making in the field of small and medium-sized businesses (monograph) Rostov State University of Economics (RINE).* Rostov n / d., 2014. 175 p.

12. K. Cybulski *Sales Management. Forecast, organization, motivation, control; Humanitarian Center.* Moscow., 2013. 380 с.