

-
- Stalk G., Evans P., Shulman L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March–April, pp. 57–69.
- Tambovtsev V. (2005). Economics and reforms of Russia's education. *Voprosy Ekonomiki*, no. 3 (in Russian).
- Tambovtsev V.L. (2010). The strategic theory of the firm: the state and possible development. *Russian Management Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 5–40 (in Russian).

Manuscript Received 05.12.2016

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОПЛАТЫ ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

*Р.В. Губарев, Е.И. Дзюба,
Ф.С. Файзуллин*

Исследование посвящено повышению эффективности управления на корпоративном уровне с позиции управляющей подсистемы. Выдвигается и доказывается гипотеза об отсутствии в современной России (на примере нефтегазового сектора национальной экономики) прямой и сильной зависимости уровня оплаты труда менеджмента от эффективности управления государственными компаниями. Следствием подобной ситуации является низкая мотивация менеджмента к эффективному управлению коммерческими организациями, подконтрольными государству. По мнению авторов, кардинально изменить ситуацию возможно за счет разработки и внедрения методики определения экономически обоснованного вознаграждения менеджмента государственных компаний. Процесс разработки и применения соответствующей методики осуществляется в несколько последовательных этапов: 1) формируется система частных ключевых показателей эффективности (КПЭ) (при необходимости их значения нормализуются); 2) опреде-

© Губарев Р.В., Дзюба Е.И., Файзуллин Ф.С.,
2017 г.

Губарев Роман Владимирович – к.э.н., доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, gubarev.roma@yandex.ru

Дзюба Евгений Иванович – эксперт Отделения Общероссийского народного фронта в Республике Башкортостан, Уфа, intellectRus@yandex.ru

Файзуллин Фаниль Саитович – д.фил.н., профессор, главный научный сотрудник Институт социально-экономических исследований Уфимского научного центра РАН, Уфа, philosugatu@mail.ru

ляются значения весовых коэффициентов для системы частных КПЭ методом экспертных оценок; 3) на основе расчета интегрального (обобщающего) показателя эффективности деятельности хозяйствующего субъекта осуществляется количественная оценка эффективности управления государственными компаниями; 4) проводится кластеризация хозяйствующих субъектов в зависимости от уровня эффективности управления на основе качественной интерпретации результатов ранее проведенной количественной оценки; 5) с помощью экономико-математического моделирования (теории игр) разрабатывается прогрессивная шкала: интегральный (обобщающий) показатель эффективности деятельности госкомпаний – уровень премирования менеджмента хозяйствующего субъекта и 6) рассчитывается экономически обоснованный объем премирования менеджмента государственных компаний. Разработка прогрессивной шкалы является «ядром» методики, которая призвана, с одной стороны, обеспечить «заинтересованность» топ-менеджеров в эффективном управлении государственными компаниями, а с другой – способствовать экономному (рациональному) использованию фонда их премирования.

Ключевые слова: эффективность управления, государственные компании, менеджмент, вознаграждение управления, премии, нефтегазовый сектор, чистая прибыль.

JEL: D73, L32, M21, M54, P11.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время экономика РФ находится под гнетом секторальных санкций, введенных США и странами ЕС в связи с событиями на Украине. С учетом сырьевой направленности отечественной экономики и неблагоприятного изменения цен на энергоносители на мировых рынках актуализируется вопрос обеспечения эффективности производственно-хозяйственной деятельности государственных компаний, прежде всего, функционирующих в нефтегазовом секторе страны. В свою очередь, обеспечить эффективность деятельности госкомпаний в условиях рыночной экономики можно за счет

мотивации их руководства путем «привязки» уровня оплаты труда к результатам деятельности хозяйствующего субъекта. Об актуальности обозначенной проблемы прямо говорится первым лицом страны. Так, В.В. Путин в ежегодном Послании Президента РФ Федеральному Собранию указывает на то, что «... во всех компаниях, где государству принадлежит более 50% акций, должны быть внедрены ключевые показатели эффективности... оплата труда руководства госкомпаний должна прямо соотноситься с достигнутыми результатами и экономическими реалиями...»¹. В связи с вышесказанным цель нашего исследования – установить, является ли экономически обоснованным вознаграждение менеджмента российских нефтегазовых государственных компаний? И при отрицательном ответе предложить решение проблемы.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ НЕФТЕГАЗОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

Управление государственными компаниями предполагает постоянный мониторинг эффективности их деятельности. Если рассматривать государственную компанию в качестве открытой сложной социально-экономической системы, то воздействие управляющей подсистемы на управляемую в конечном итоге выражается в изменении основных показателей деятельности хозяйствующего субъекта. Роль эффективного управления государственной компанией мы раскроем на примере ПАО «Газпром» и ПАО НК «Роснефть». Выбор компаний здесь совсем не случаен: обе компании занимают лидирующие позиции не только на российском, но и мировом рынке газа, неф-

¹ Путин В.В. Послание Президента Федеральному собранию РФ на 2015 год [Электронный ресурс]. 2015. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/47173>.

ти и продуктов ее переработки. Так, в 2015 г. доля ПАО «Газпром» составила 11% мирового и 66% российского объема добычи газа. Доля ПАО НК «Роснефть» в тот же год составила 5,4% мирового и 38% российского объема добычи нефти, а также 30% отечественного рынка переработки нефти. Методической основой экспресс-оценки эффективности управления государственными компаниями выступает совокупность различных приемов экономического анализа и прежде всего конкурентного бенчмаркинга. Информационной базой в основном послужили данные годовой отчетности хозяйствующих субъектов, подготовленной в соответствии с МСФО за 2013–2015 гг. Результаты экспресс-оценки эффективности управления нефтегазовыми госкомпаниями в РФ представлены в табл. 1.

Как видно из данных табл. 1, в анализируемом периоде не наблюдалось прямой и сильной взаимосвязи между уровнем оплаты труда менеджмента и эффективностью деятельности ПАО «Газпром» и ПАО НК «Роснефть», что указывает на экономическую необоснованность уровня премирования менеджмента соответствующих российских нефтегазовых государственных компаний в 2013–2015 гг. Следствием чего является низкая «заинтересованность» (материальный мотив) руководства коммерческих организаций, подконтрольных государству, из-за гарантированно высокого уровня вознаграждения вне зависимости от эффективности деятельности таких бизнес-единиц. Попытаемся обосновать такое утверждение. Так, в 2014 г. объем премирования менеджмента (из числа членов правления) в Газпроме был несколько выше, чем в Роснефти, – 1494,2 млн и 1210 млн р., или 0,95 и 0,35% чистой прибыли соответственно. При этом существенно выше была эффективность деятельности в Роснефти, а не в Газпроме. На это указывает анализ интегрального показателя эффективности деятельности организаций: он составлял соответственно 7,2 и 2,2%. В 2013–2014 гг. по объективным причинам наблюдалось резкое снижение эффективности деятельности

Газпрома. Значение соответствующего интегрального показателя снизилось с 15 до 2,2. Однако объем премирования менеджмента (из числа членов правления) организации не только не снизился, а, наоборот, существенно вырос – с 715,5 млн до 1494,2 млн р., т.е. более чем в два раза. Аналогичная ситуация наблюдалась и в Роснефти. Так, объем премирования руководства Роснефти в 2015 г. существенно (в 1,7 раза) превысил значение 2014 г. (соответственно 2006,8 млн и 1210 млн р.). При этом эффективность деятельности организации не только не осталась на прежнем уровне, но даже несколько снизилась. Так, интегральный показатель эффективности деятельности Роснефти в 2014 г. составлял 7,2%, в 2015 г. – уже только 6,4%. Возникает вопрос: а что явилось основанием для увеличения объемов премирования правления Роснефти в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом?

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости разработки и внедрения методики определения вознаграждения менеджмента государственных компаний «по результатам», базирующейся на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Особенности системы вознаграждения менеджмента российских госкомпаний достаточно полно отражены в корпоративных документах, регламентирующих процесс определения размера оплаты труда руководства в ПАО «Газпром» и ПАО НК «Роснефть». Система годового бонуса распространяется на руководящих работников ПАО «Газпром» и основных дочерних обществ и предусматривает использование единых принципов и подходов к премированию, основанных на оценке результатов их деятельности, путем установ-

Таблица 1

Экспресс-оценка эффективности управления российскими нефтегазовыми государственными компаниями

Показатель	Газпром			Роснефть		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Активы, млрд р.	12 696,5	14 306,9	16 114,8	5754,5	8137	9187
Собственный капитал, млрд р.	9057,2	9877,2	10 517,3	2743,5	3023	2905
Доля собственных средств, %	71,3	69,0	65,3	47,7	37,2	31,6
Среднесписочная численность работников, тыс. человек	445,4	459,6	461	197,1	238,5	255,2
Расходы на оплату труда (текущие), млрд р.	440,1	485,5	554,5	144	178	195
Среднемесячная заработная плата работника, тыс. р.	82,4	88,0	100,2	60,9	62,2	63,7
Средняя численность правления, человек	17	17	17	11	11	10
Вознаграждение правления, млн р.	1780,1	2499,2	2703,3		2797,6	3682,8
в том числе:						
заработная плата	814,5	950,3	1429,3		743,7	682,1
премии	715,5	1494,2	1155,3		1210	2006,8
Среднемесячное вознаграждение менеджера из правления, млн р.	8,7	12,3	13,3		21,2	30,7
Соотношение среднего уровня оплаты труда менеджера из правления и работника организации	106	139	132	×	341	482
Доля в денежном вознаграждении менеджера из правления, %						
в том числе:						
заработной платы	45,8	38,0	52,9		26,6	18,5
премии	40,2	59,8	42,7		43,3	54,5
Прибыль до налогообложения, млрд р.	1486,1	306,8	925,2	632	478	460
Чистая прибыль, млрд р.	1165,7	157,2	805,2	551	350	356
Экономическая (общая) рентабельность, %	11,7	2,1	5,7	11,0	5,9	5,0
Рентабельность собственного капитала, %	12,9	1,6	7,7	20,1	11,6	12,3
Интегральный (обобщающий) показатель эффективности деятельности организации, %	15,0	2,2	7,9	15,1	7,2	6,4
Уровень премирования менеджеров из правления, % (от чистой прибыли)	0,06	0,95	0,14	×	0,35	0,56

Примечание. Показатель рассчитывается исходя из соответствующей методики; × – отсутствие данных о вознаграждении менеджмента из правления ПАО НК «Роснефть» в 2013 г.

ления зависимости размера вознаграждения от итогов достижения КПЭ. Общий бонусный фонд определяется на основании общекорпоративных КПЭ (табл. 2), характеризующих результаты работы ПАО «Газпром» и его дочерних обществ по наиболее важным направлениям деятельности.

Как видно из данных табл. 2, общекорпоративные КПЭ Газпрома подразделяются на две группы: 1) финансово-экономические

(не более семи показателей с общим весом до 70% суммы весов всех КПЭ) и 2) отраслевые, учитывающие специфику деятельности компании (не более четырех показателей с общим весом до 50% суммы весов всех КПЭ). Размер годового бонуса руководящих работников ПАО «Газпром» определяется с учетом уровней результативности по каждому КПЭ. При невыполнении КПЭ размер годового бонуса снижается. Начиная с 2015 г. целевые

Таблица 2
Общекорпоративные КПЭ в системе
годового бонуса ПАО «Газпром»

Наименование КПЭ	Весовой коэффициент КПЭ при расчете бонуса за отчетный период, %	
	2014 г.	Начиная с 2015 г.
Финансово-экономические КПЭ		
Удельные затраты по бизнес-сегменту «Добыча»	20	15
Удельные затраты по бизнес-сегменту «Транспортировка»	20	15
Рентабельность акционерного капитала	×	20
Снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг)	20	5
Рентабельность инвестиций акционеров	×	10
Производительность труда*	×	5
Отраслевые КПЭ		
Объем продаж газа в натуральном выражении	20	15
Ввод приоритетных производственных объектов	20	15

* Включен решением Совета директоров ПАО «Газпром» в перечень КПЭ системы годового бонуса в 2015 г.

(планируемые) и фактические значения КПЭ подлежат ежегодному утверждению советом директоров ПАО «Газпром». В случае невыполнения по итогам года установленных значений КПЭ в начале года менеджмент ПАО «Газпром» представляет совету директоров обоснование причин, повлекших такое отклонение.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время премирование менеджмента в Газпроме хотя и базируется на оценке эффективности управления (КПЭ), однако соответствующая методика не применяется.

Аналогичная ситуация наблюдается и в ПАО НК «Роснефть». Так, годовая премия менеджерам Роснефти рассчитывается на основании выполнения установленных им органами управления компаний коллективных и

индивидуальных показателей эффективности на отчетный период. Решение о выплате годовой премии принимается Советом директоров ПАО НК «Роснефть» по итогам работы компании в отчетном году. Утверждение показателей эффективности и подведение итогов их выполнения осуществляются по следующей схеме: 1) показатели эффективности формируются на основании стратегии развития компании, долгосрочной программы развития, поручений федеральных органов исполнительной власти и задач, стоящих перед организацией в отчетном году; 2) коллективные показатели эффективности деятельности компании и блоков, а также индивидуальные показатели эффективности менеджеров утверждаются Советом директоров ПАО НК «Роснефть»; 3) индивидуальные показатели эффективности руководителей самостоятельных подразделений утверждаются Правлением ПАО НК «Роснефть»; 4) по итогам отчетного года осуществляется расчет выполнения коллективных и индивидуальных показателей эффективности по данным консолидированной финансовой и управленческой отчетности и 5) размер премий для менеджеров утверждается решением Совета директоров ПАО НК «Роснефть», а для руководителей самостоятельных подразделений – Правлением.

По результатам тематического анализа можно сделать вывод, что и в настоящее время процедура премирования топ-менеджеров «по результатам» в двух крупнейших государственных нефтегазовых компаниях страны остается по-прежнему слабо формализованной. Так, отсутствует унифицированный перечень ключевых показателей эффективности (в разрезе секторов) государственных компаний и не разработана соответствующая методика. При этом периодически пересматриваемые в ПАО «Газпром» и ПАО НК «Роснефть» системы КПЭ также не способствуют повышению уровня формализации процедуры премирования топ-менеджеров государственных компаний «по результатам».

Таким образом, наличие системы КПЭ для определения экономически обоснованно-

го размера премирования менеджмента госкомпаний является лишь необходимым, но не достаточным условием. Для выполнения другого условия требуется разработка соответствующей методики с обязательным уточнением системы КПЭ.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ «ПО РЕЗУЛЬТАТАМ» В ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

В период с 1950-х до начала 1980-х гг. в США, как и в других экономически развитых странах мира, преимущественно западноевропейских, практически отсутствовала «привязка» уровня оплаты труда менеджмента к эффективности деятельности компаний. За высокие результаты руководство не получало крупных поощрений, как, впрочем, не подвергалось и финансовым санкциям за провалы. Так, в частности, Т. Питерс и Р. Уотермен утверждали, что «излишества в оплате высших руководителей в компаниях-лидерах встречались крайне редко» (Питерс, Уотермен, 1986).

Либерализация национальных экономик благополучных стран мира, начавшаяся в 1980-е гг. в международных масштабах, и последовавшая за ней модернизация в Великобритании, Франции, США и ряде других стран вызвали повышение роли институциональных инвесторов и рост значения рынков капитала. В свою очередь это привело к повышенному спросу на топ-менеджеров, ориентированных на увеличение акционерной стоимости компаний. Далее последовало бурное развитие принципиально новых коммуникационно-информационных технологий. А это наряду с вышеуказанными причинами вызвало изменение структуры рыночного спроса на труд топ-менеджеров, поскольку применяемые для высшего руководства формы компенсации входили в диссонанс с новыми целями компаний. Актуализировался и вопрос применения новых подходов к формирова-

нию системы вознаграждения менеджмента, способствующих достижению компаниями конкурентных преимуществ в условиях быстро изменяющейся внешней среды. В составе компенсационных пакетов топ-менеджеров компаний необходимо выделить появление дополнительных материальных стимулов в виде как денежных средств, так опционов и акций. Достаточно широко используемым инструментом поощрения высшего руководства становится их участие наряду с собственниками в распределении чистой прибыли и формировании капитала компании путем возможности льготного приобретения ее акций (опцион). Применение опциона как инструмента оплаты труда топ-менеджера в условиях развитой рыночной экономики является гарантией его заинтересованности в росте стоимости компании. Исследователь из США Б. Холл считает фондовые опционы наилучшим инструментом оплаты труда высшего руководства компаний. Составляя львиную долю вознаграждения топ-менеджеров, фондовые опционы мотивируют высшее руководство на обеспечение эффективности деятельности компаний в долгосрочной перспективе, т.е. в интересах не только собственников (рост капитализации организаций), но и всего их персонала (повышение заработной платы) (Холл, 2007).

Согласно мнению экономистов, придерживающихся теории предельной полезности, рынок управленческих услуг – успешно функционирующий рынок, а, следовательно, уровень оплаты труда высшего руководства компаний тесно связан с предельной производительностью менеджмента. В этом случае увеличение вознаграждения менеджмента компаний в США и странах западной Европы должно было происходить исключительно в результате роста предельной производительности труда руководства, т.е. в условиях повышения его роли в росте стоимости хозяйствующего субъекта. Однако анализ тематических исследований однозначно свидетельствует об отсутствии тесной прямой зависимости между повышением уровня вознаграждения менеджмента и результатами деятельности

компаний. Так, например, достаточно показательной в данном контексте является научная статья, выполненная на материалах, опубликованных в прессе США в начале 1990-х гг., содержащая результаты сравнительного анализа взаимосвязи доходов ряда американских компаний и уровня вознаграждения их менеджмента. Кратко приведем результаты такого исследования. Так, в частности, у крупнейших компаний США, входящих в список «Форчун – 500», в 1991 г. наблюдалось ухудшение ряда основных финансово-экономических показателей: 1) 1,8%-е сокращение объема реализации продукции; 2) существенное уменьшение объемов реализации у 238 организаций; 3) убыточность деятельности 103 хозяйствующих субъектов (причем у 8 из первой десятки) и 4) 4%-е снижение прибыли. При этом высшее руководство таких компаний в указанный год получило различные премиальные выплаты. Другой пример из того же источника. Так, у компании Chrysler до 1984 г. наблюдалось увеличение прибыли, затем происходило ее снижение, а начиная с 1991 г. ее деятельность вообще стала убыточной. В 1991 г. указанная организация заняла второе место из 500 крупных компаний по темпам сокращения прибыли. Однако ее руководитель Ли Якокка с годовым доходом в размере 20,5 млн долл. возглавил список самых высокооплачиваемых топ-менеджеров США. В 1991 г., несмотря на годовые убытки компании порядка 795 млн долл., ему выплатили вознаграждение в размере 4,8 млн долл. Практически идентичная ситуация наблюдалась по вознаграждению руководителя компании «Хайнц» (Heinz) (Статкус, 1992).

М. Бенц и А. Штуцер путем проверки ряда нижеприведенных гипотез предприняли попытку установить наличие прямой тесной связи между ростом уровня вознаграждения высшего руководства и развитием соответствующих рыночных процессов.

1. Повышение цены на услуги топ-менеджеров в условиях успешно функционирующего рынка является следствием относительной дефицитности или роста

предельной производительности труда менеджмента.

2. Высшее руководство организаций самостоятельно искусственно создает «выгодные» для себя системы оплаты труда, т.е. способствующие достижению определенных их личных целей.

3. Уровень оплаты труда топ-менеджмента компаний формируется под сильным влиянием институциональных ограничений.

В ходе доказательства вышеуказанных гипотез соавторы пришли к выводу, что не увеличение заработной платы и премий является основной причиной роста доходов топ-менеджеров, а опционы. При этом необходимо отметить, что оплата труда высшего руководства компаний в форме опционов сопряжена с повышенными рисками по сравнению с фиксированным денежным вознаграждением. Именно этим обстоятельством М. Бенц и А. Штуцер объясняют более высокий уровень оплаты труда менеджеров компаний по сравнению с остальным персоналом. Поощрение высшего руководства компаний в форме опционов целесообразно в условиях успешно функционирующего рынка, поскольку только в этом случае гарантируется «заинтересованность» менеджмента в росте стоимости организации, а в конечном итоге происходит увеличение предельной производительности управленческого труда. Рост спроса на руководителей, ориентированных на повышение капитализации компании, вызвал дефицит их предложения. А это в свою очередь привело к тенденции усиления динамики уровня вознаграждения топ-менеджмента организаций.

Также необходимо отметить, что в условиях глобализации и развития информационно-коммуникационных технологий произошло обесценение труда менеджеров, не сумевших адаптироваться к таким изменениям внешней среды функционирования компаний, т.е. не обладающих новыми знаниями (компетентностью). С целью привлечь в компанию компетентных руководителей высшего звена компании были вынуждены искать но-

вые перспективные формы оплаты труда для менеджмента. И такая форма вознаграждения руководителей была найдена – опционы, и она стала широко распространенной.

Однако ряд исследований показал, что, несмотря на популярность опционов, их нельзя признать эффективным инструментом поощрения менеджмента компаний. Так, в частности, было установлено следующее: изменение системы вознаграждения руководства организаций только на 5% объясняет вариацию результатов деятельности хозяйствующих субъектов. При этом исследователи также пришли к выводу, что на финансовые результаты деятельности компаний оказывает влияние не только эффективность работы руководителей, но и система внешних факторов (Бенц, Штуцер, 2003). Другое исследование показало следующее: за период с 1990 по 1995 г. вознаграждение менеджмента возросло более интенсивно, чем чистая прибыль компаний, соответственно на 92 и 75% (Хендерсон, 2004).

Для подтверждения второй гипотезы М. Бенц и А. Штуцер проанализировали деятельность 500 крупных компаний США за период с 1992 по 1998 г. В результате чего исследователи пришли к выводу о преследовании высшим руководством организаций своих личных корыстных интересов. Подобное поведение менеджеров проявлялось даже при определении размера зарплаты, учитывающей медианный рыночный уровень оплаты труда руководства сопоставимых по размеру и осуществляющих аналогичные виды экономической деятельности компаний. Высшее руководство сопоставимых компаний с более низким уровнем оплаты труда, обусловленным худшими результатами деятельности организаций, исходя из анализа основных балансовых индикаторов и ряда биржевых показателей получало различные компенсационные выплаты, практически нивелирующие разницу в размере их вознаграждения. Исходя из этого, исследователи пришли к выводу, что заработная плата менеджеров компаний не зависит от производительности их труда,

т.е. рыночный механизм регулирования вознаграждения не действует, в организациях отсутствует также контроль над рациональным использованием фонда оплаты труда руководства (Бенц, Штуцер, 2003).

Одним из способов решения обозначенной проблемы, по мнению ряда зарубежных исследователей, в том числе и экспертов из консалтинговых организаций, является разработка и внедрение систем вознаграждения менеджеров по результатам деятельности компаний, т.е. учитывающих такие основные их финансово-экономические показатели, как выручка, прибыль, добавленная стоимость и т.д. Подобные исследования привели к тому, что доминирующей в экономически развитых странах мира становится концепция Pay for Performance (вознаграждение «по результатам»), предполагающая обязательную «привязку» уровня оплаты труда руководства к результатам деятельности компаний. Так, согласно мнению экспертов международной консалтинговой компании Watson Wyatt, занимающейся анализом состава и структуры компенсационных выплат высшему руководству крупных компаний, принцип оплаты труда менеджеров по результатам деятельности организаций широко распространен в различных развитых странах мира, причем не только в программах кратко-, но и долгосрочного поощрения руководства хозяйствующих субъектов. Однако за рамки отчетов указанной консалтинговой компании выходит определение причинно-следственных связей между результатами деятельности компаний, прежде всего финансовыми, и применяемыми в них мотивационными схемами для высшего руководства. В отчетах лишь доказывается, что уровень вознаграждения менеджмента в более успешных компаниях выше (Милов, 2008).

При этом известны и работы исследователей с полярной точкой зрения. Так, в подобном контексте определенным интерес представляет проведенное учеными из Института организационных и административных наук при Цюрихском университете исследование,

посвященное определению эффективных методов мотивации высшего руководства в условиях оплаты их труда по результатам деятельности компаний. К. Рост и М. Остерло, анализируя основные финансово-экономические показатели сотен тысяч организаций, пришли к выводу о нецелесообразности оплаты труда менеджеров по результатам деятельности компаний, поскольку запланированного эффекта не достигается. Помимо этого, по мнению авторов указанных исследований, оплата высшего руководства по результатам деятельности компаний в перспективе может негативно сказываться на эффективности функционирования организаций (Rost, Osterloh, 2007). Подобные результаты коррелируют с выводами ряда ученых-психологов, утверждающих, что наилучшие результаты деятельности компаниями достигаются в условиях средней интенсивности мотивации их менеджмента (известен как закон оптимума мотивации Йеркса–Додсона). Кратко рассмотрим соответствующий закон. По мнению указанных исследователей-психологов, имеется предельная граница мотивации, с переходом которой, т.е. при дальнейшем повышении заинтересованности руководства компаний, происходит снижение результатов деятельности организаций. Для достижения определенной цели компании, безусловно, требуется достаточная мотивация ее менеджмента. При этом в условиях завышенной мотивации происходит повышение уровня умственного напряжения и физической активности менеджера, что в свою очередь вызывает определенные разлады в поведении руководителя и, как следствие, снижение качества выполняемых управленческих функций.

Необходимо отметить, что влияние менеджмента компаний на процесс определения соответствующей системы вознаграждения ограничено институциональными нормами системы корпоративного управления. К подобным нормам можно отнести: регламентированный порядок формирования советов директоров; обязательное наличие крупного собственника (акционера), контролирующего

рост уровня вознаграждения высшего руководства при благоприятном изменении внешней среды (конъюнктуры рынка), не связанном с деятельностью менеджмента, а также регулирование со стороны исполнительной власти страны.

Анализ системы корпоративного управления на примере США в 1990-е гг. позволяет сделать ряд выводов: менеджеры компаний самостоятельно, пусть и завуалированно, определяют уровень оплаты своего труда, формируют персональный состав советов директоров, а также приглашают «нужных» консультантов в сфере вознаграждения. В США практически невозможно найти члена совета директоров компании реально, а не номинально выдвинутого и избранного собственниками (акционерами) (Статкус, 1992). Принятие нового пакета законов, предполагающих установление ряда ограничений, привело к усилению государственного регулирования оплаты труда менеджмента компаний. Так, в частности, в 1993 г. в США был принят закон о регулировании доходов. Согласно ему вводилось ограничение размера вычетов из компенсационных выплат для высшего руководства компаний и устанавливался предельный размер подобных компенсаций менеджмента организаций с целью определения пенсионных взносов и прибыли от них. Однако разразившиеся в начале XXI в. в США корпоративные скандалы (Enron, WorldCom), вскрывшие мошенничество и манипуляции в сфере формирования данных финансовой отчетности, позволяют сделать вывод о низкой эффективности принятых в 1990-е гг. соответствующих законодательных и нормативно-правовых актов. В связи с этими событиями с целью обеспечения достоверности данных корпоративной финансовой отчетности в 2002 г. в США принимается закон Сарбейнса–Оксли. Согласно ему вводится персонифицированная ответственность менеджмента компаний за достоверность бухгалтерской информации; устанавливается уголовная ответственность высшего руководства организаций за невыполнение положений закона;

регламентируется деятельность внешних аудиторов, а также предусматривается независимая обязательная сертификация системы внутреннего контроля. В 2008 г. в США из-за финансового кризиса регуляторами были разработаны дополнительные меры, направленные на обеспечение прозрачности системы оплаты труда менеджмента компаний. Так, в частности, предусматривалось обязательное раскрытие информации о взаимосвязи системы мотивации высшего руководства, а также о роли советов директоров организаций в сфере управления корпоративными рисками и т.д. с рискованностью деятельности компаний.

Рассмотренные в рамках исследования три гипотезы о причинах достаточно высокого уровня оплаты труда менеджмента организаций позволяют сделать следующие выводы. Рост размеров вознаграждения высшего руководства компаний объясняется не только развитием рыночных процессов. Зачастую менеджеры организаций успешно манипулируют процессом формирования системы собственного вознаграждения, преследуя личные цели. При этом существенное влияние на уровень оплаты труда высшего руководства компаний оказывают следующие факторы: сильная рыночная конкуренция и качество корпоративного управления. Глубокий анализ тематических работ (результатов около 100 эмпирических исследований), посвященных уровню оплаты труда высшего руководства компаний, позволяет сделать вывод о том, что вознаграждение менеджеров «привязано» к размеру (согласно критериям «выручка» и «численность персонала») организаций. Размер компании в большей степени объясняет рост уровня оплаты труда менеджмента организации, чем эффективность деятельности компании (Tosi, Wemer, 2000). К. Фридман и Р. Сакс, изучая теории и детерминанты систем оплаты труда менеджмента организаций, утверждают, что следует различать четыре основных экономических подхода: 1) извлечение управленческой ренты; 2) масштаб деятельности компании; 3) стимулирование и 4) рост ценности владения общими управленческими навыками по сравнению

с конкретными способностями руководителей (Fridman, Saks, 2010). Рассмотрим кратко каждый подход.

Первый подход. По причине недостаточного государственного регулирования корпоративного управления в динамике прослеживается тенденция роста уровня оплаты труда менеджмента организаций. Высшему руководству легко получать ренту в виде поощрений опционами, а собственникам, наоборот, трудно объективно оценивать капитализацию компаний. Следовательно, такая гипотеза строится на том, что в условиях низкоэффективного управления в структуре вознаграждения высшего руководства организаций превалируют легко скрывающиеся формы стимулирования труда, в частности опционы на акции.

Второй подход базируется на детерминантах норм управляемости, определенных талантах и назначении менеджмента различных компаний на конкурентной основе. При этом наблюдается прямая корреляция между размером организации и ростом компенсационных выплат ее высшему руководству. Такая взаимосвязь указанных показателей обусловлена сильной конкуренцией компаний за талантливых руководителей, повышающей равновесный уровень вознаграждения менеджмента в условиях расширенного воспроизводства и повышенного спроса на компетентных менеджеров со стороны крупных работодателей. Отсюда, согласно такому подходу, должно наблюдаться прямо пропорциональное росту размера компании повышение уровня вознаграждения высшего руководства организации.

Третий подход известен с 1980 г. Он основан на наличии прямой корреляции размера компенсационных выплат менеджменту с уровнем генерируемых при формировании доходов организации предпринимательских рисков. При таком подходе как фиксированная (заработная плата), так и переменная (поощрительные выплаты) часть вознаграждения руководства компании определяются внутренними (эндогенными) параметрами модели (уровнем

риска, затратами, а также погрешностью вычислений). В элементарном варианте модели заложено следующее: нормальный расчет показателей деятельности; неизменное абсолютное неприятие риска в качестве функции полезности для постоянной части вознаграждения менеджмента компаний; рост в структуре оплаты труда высшего руководства организаций поощрительных выплат (переменной части). Отсюда в перспективе ожидается снижение доли заработной платы (постоянной части) в составе вознаграждения менеджмента компаний в условиях «привязки» уровня оплаты труда высшего руководства к результатам деятельности организаций.

Четвертый подход. Согласно такому подходу повышение уровня оплаты труда менеджмента компании объясняется ростом ценности в организации общих управленческих навыков по сравнению с конкретными способностями руководителей. В этом случае необходимо устанавливать пониженный уровень оплаты труда менеджменту организации до момента, пока их управленческие навыки не станут более общими.

При этом необходимо отметить, что перечень вышеприведенных подходов не является исчерпывающим. Так, в частности, в зарубежных исследованиях встречаются следующие теоретические подходы к вознаграждению высшего руководства компаний: влияние консультантов, мотивационные модели, теории агентств и ориентация на рынок.

На основе рассмотренных тематических исследований зарубежных авторов можно сделать вывод о доминировании в развитых странах мира экономических подходов к определению уровня вознаграждения менеджмента компаний, основанных на теориях предельной полезности, человеческого капитала и агентских соглашениях. При этом основными факторами, влияющими на уровень оплаты труда высшего руководства организаций, являются извлечение управленческой ренты, уровень предпринимательских рисков, размеры и вид экономической деятельности хозяйствующих субъектов, управленческие

навыки менеджеров, а также качество корпоративного управления.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ «ПО РЕЗУЛЬТАТАМ»: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Для определения экономически обоснованного вознаграждения менеджмента государственных компаний необходимо уточнить базовые положения соответствующей методики и область ее применения. Она предназначена прежде всего для расчета вознаграждения менеджмента коммерческих предприятий, подконтрольных государству. Государство в организациях такой категории владеет контрольным пакетом акций, т.е. имеет долю в уставном капитале свыше 50%. При этом под менеджментом государственной компании понимается группа руководителей, включающая президента (председателя правления), членов правления, вице-президентов компании и приравненных к ним лиц (советники председателя правления и его первые заместители). Расчет экономически обоснованного вознаграждения менеджеров коммерческих организаций, подконтрольных государству, предполагает последовательное определение размера заработной платы и премии (рис. 1).

Необходимо отметить, что в настоящее время грейдинговая (ранговая) система оплаты труда (применяется, например, в ПАО АНК «Башнефть») достаточно широко освещена в тематической литературе, иная ситуация – определение экономически обоснованного уровня премирования менеджмента госкомпаний. Поэтому в рамках исследования раскрывается соответствующая методика в части корректного расчета премирования руководства коммерческих организаций, подконтрольных государству.

Ниже в схематичной форме (рис. 2) представлен процесс разработки и примене-

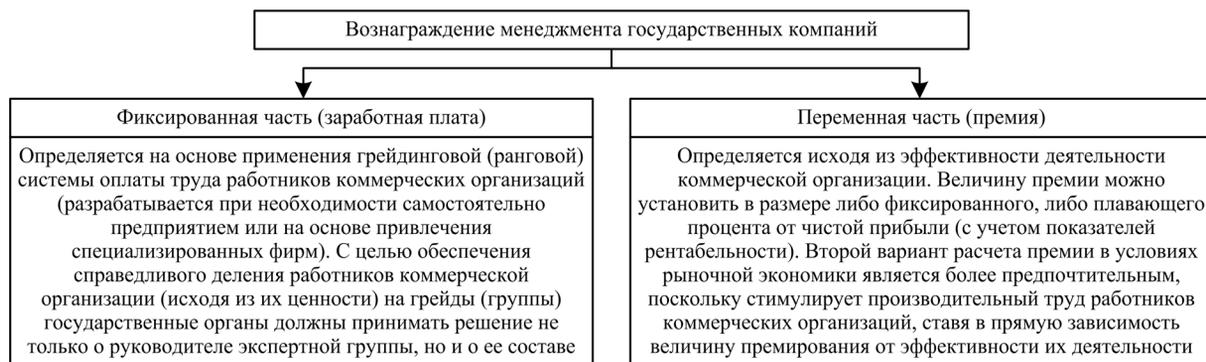


Рис. 1. Вознаграждение менеджмента государственных компаний РФ (предлагаемый вариант)

ния соответствующей методики, реализуемый в несколько этапов. Ниже рассматривается такой процесс. Прежде чем сформировать систему частных КПЭ, уточняется дефиниция «эффективность управления». При этом необходимо отметить, что львиная доля исследований категории «эффективность» в управлении принадлежит зарубежным исследователям. Анализ зарубежной тематической научной литературы (Dolan, Lindsay, 1985; Drucer, 2007; Hahn, Hungenberg, 2001; Mescon, Albert, Khedouri, 1988; Simon, Smithburg, Thompson, 1950) позволяет сделать вывод, что преобладают исследования, базирующиеся на «узкой» трактовке понятия «эффективность управления».

Другое дело, понимание сущности такой категории американским ученым-экономистом Д. Синком, который использует ряд терминов, обозначающих эффективность (Синк, 1989): 1) efficiency – экономичность, определяемая как отношение необходимого расхода ресурсов к фактическому; 2) effectiveness – степень достижения целей системы в сфере качества продукции и выполнения соответствующего плана; 3) productivity – продуктивность, рассчитываемая как отношение объема продукта к соответствующим затратам ресурсов; 4) profitability – рентабельность (прибыльность); 5) innovation – инновации (нововведения) и 6) quality of work life – качество трудовой жизни.

Подобную трактовку понятия «эффективность управления» можно считать расширенной, базирующейся на системном подходе, а следовательно, на наш взгляд, и наиболее точной. Учитывая приведенное выше мнение американского ученого об эффективности управления, применительно к российским нефтегазовым компаниям можно предложить следующую универсальную систему ключевых показателей эффективности (табл. 3).

В настоящее время для хозяйствующего субъекта обеспечение эффективности деятельности достигается путем поиска золотой середины между прибыльностью (рентабельностью), рискованностью, финансовой устойчивостью, а также платежеспособностью и ликвидностью. В связи с этим в табл. 3 в отдельную группу выделены дополнительные КПЭ, характеризующие финансовую устойчивость, ликвидность и платежеспособность компании.

Необходимо отметить, что сформированный перечень КПЭ, учитывающий логическую взаимосвязь, т.е. не допускающий тесно взаимосвязанных показателей и их дублирования, может варьировать по причине уровня «открытости» корпоративной информации. Для компаний, функционирующих в одном нефтегазовом секторе национальной экономики, характерна различная степень полноты «раскрытия» корпоративной информации

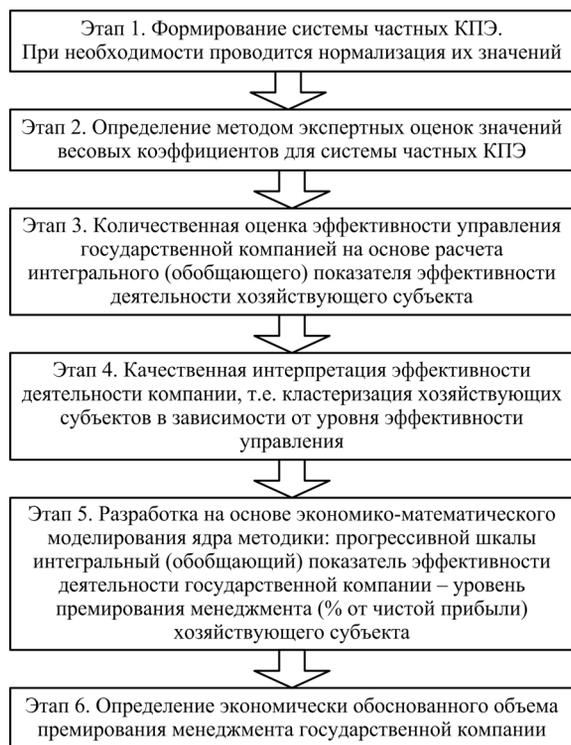


Рис. 2. Процесс разработки и применения методики для корректного определения объема премирования менеджмента государственных компаний

о результатах финансово-экономической деятельности, что затрудняет доступ к внутренним отчетам и проведение комплексной оценки эффективности управления по определенной методике для нескольких хозяйствующих субъектов.

В нашем случае КПЭ имеют различные единицы измерения. Поэтому включение показателей в соответствующую методику предполагает предварительную нормализацию их значений. Для этого можно использовать кусочно-линейную функцию преобразования. В этом случае исходное значение показателя x_{kj} переводится в значение нормированной оценки I_{kj} по определенному правилу. Так, если показатель x_{kj} принял значение X из интервала $[X_{\min}; X_{\max}]$, то тогда нормированная оценка I попадает в интервал $[I_{\min}; I_{\max}]$ и мо-

жет быть рассчитана по интерполяционной формуле (Красникова, Кавецкая, 2011):

$$I = I_{\min} + \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \cdot (I_{\max} - I_{\min}). \quad (1)$$

Как правило, нормированное значение показателя находится в интервале от нуля до единицы. Весовые коэффициенты для каждого частного КПЭ определяются на основе метода экспертных оценок, например метода анализа иерархий. С целью упрощения расчетов в рамках исследования сделано допущение о равнозначности соответствующих частных показателей.

Расчет интегрального показателя эффективности управления государственных компаний, принимающего значения в интервале от нуля до единицы, позволяет делать сопоставимую оценку эффективности деятельности коммерческих организаций, подконтрольных государству, независимо от масштабов их основной деятельности, нивелируя влияние такого фактора, как размер, который возможно определить на основе показателей выручки (нетто) и среднесписочной численности персонала.

Количественную оценку эффективности деятельности хозяйствующего субъекта можно перевести в качественную с помощью метода теории нечетких множеств (например, прямого группового метода или косвенного метода статистических данных) (Каид, 2013). Интерпретация подобной качественной оценки позволяет отнести госкомпанию за данный период времени (предпочтительнее год) к определенному кластеру в зависимости от эффективности ее деятельности, например, с низкой, средней или высокой. Отсюда можно сделать однозначный вывод, что методика также позволяет и объективно (на основе комплексного подхода) оценивать эффективность деятельности коммерческой организации, подконтрольной государству.

«Ядром» методики является прогрессивная шкала: интегральный показатель эффективности деятельности государственной

Система ключевых показателей эффективности нефтегазовых компаний

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Продуктивность (Банк В., Банк С., Тараскина, 2006; Савицкая, 2003)		
Производительность труда, тыс. р./чел.	$ПТ = В/Ч$, где В – выручка от реализации продукции; Ч – среднесписочная численность работников	Характеризует эффективность использования трудовых ресурсов
Фондоотдача, коэффициент	$ФО = В/ОС$, где ОС – средняя стоимость основных средств за период	Отражает эффективность использования основных средств. Показывает, сколько выручки приходится на 1 р. стоимости основных средств
Прибыльность (рентабельность) (Банк В., Банк С., Тараскина, 2006, 2006)		
Рентабельность продаж, %	$R_{пр} = ПП/В \cdot 100\%$, где ПП – прибыль от продаж	Показывает, сколько прибыли приходится на 1 р. реализованной продукции
Общая (экономическая) рентабельность, %	$R_{жк} = ПН/А \cdot 100\%$, где ПН – прибыль до налогообложения; А – средняя стоимость активов за период	Показывает, сколько денежных единиц затрачено предприятием для получения 1 р. прибыли независимо от источников привлечения средств
Рентабельность собственного капитала, %	$R_{ск} = ЧП/СК \cdot 100\%$, где ЧП – чистая прибыль; СК – средняя величина собственного капитала за период	Показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика влияет на уровень котировки акций
Инновации (нововведения) (Безруков, Борисов, Безрукова, 2015; Яшин, Мурашова, Карлина, 2013)		
Степень освоения новой продукции, %	$D_{иннов} = В_n/В \cdot 100\%$, где V_n – выручка от продажи новой продукции, изготовленной с использованием новых технологий	Показывает долю инновационной продукции предприятия
Доля работников, занятых в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР), %	$D_{ниокр} = Ч_{ниокр}/Ч \cdot 100\%$, где $Ч_{ниокр}$ – численность персонала организации, занятого в сфере НИОКР	Характеризует место и роль НИОКР в производственно-хозяйственной деятельности организации
Уровень освоения новой техники, %	$У_{онт} = ОС_n/ОС \cdot 100\%$, где $ОС_n$ – стоимость новых основных средств (фондов)	Показывает удельный вес новых основных средств предприятия
Степень обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью, %	$S_{ис} = ИС/НМА \cdot 100\%$, где ИС – интеллектуальная собственность компании; НМА – средняя величина нематериальных активов предприятия за период	Показывает удельный вес нематериальных активов, являющихся интеллектуальной собственностью компании
Инновационный потенциал предприятия, %	$I_{п} = ИП_{иннов}/ИП \cdot 100\%$, где $ИП_{иннов}$ – стоимость инвестиционных проектов инновационного характера; ИП – стоимость инвестиционных проектов предприятия	Показывает удельный вес инвестиционных затрат предприятия в форме инноваций
Качество трудовой жизни (Мудрова, Лантушенко, 2013)		
Среднемесячная заработная плата работника, р./чел.	$ЗП = ФОТ/(Т \cdot Ч)$, где ФОТ – фонд оплаты труда работников организации за период; Т – число месяцев в периоде	Характеризует средний уровень оплаты труда в организации

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Коэффициент текучести кадров	$K_r = K_{ув}/Ч$, где $K_{ув}$ – число уволившихся по собственному желанию работников и уволенных за нарушение трудовой дисциплины	Отражает уровень увольнения работников предприятия по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины
Коэффициент частоты производственного травматизма	$K_ч = 1000 \cdot K_{нс}/Ч$, где $K_{нс}$ – число учтенных несчастных случаев, приведших к потере трудоспособности	Показывает число несчастных случаев на производстве за период, приходящееся на 1 тыс. работников предприятия
Дополнительные (финансовая устойчивость, платежеспособность и ликвидность) (Банк, Тараскина, 2006)		
Коэффициент автономии	$K_a = СК/А$	Характеризует независимость от заемных средств. Показывает долю собственных средств предприятия в их общей сумме
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{пл} = ОА/КО$, где ОА и КО – соответственно средняя величина оборотных активов и краткосрочных обязательств предприятия за период	Показывает достаточность оборотных средств, которые при необходимости могут быть использованы предприятием для погашения своих обязательств

компании – уровень премирования менеджмента хозяйствующего субъекта, рассчитываемый в процентах от чистой прибыли. Выбор чистой прибыли в качестве базы сравнения при расчете объема премирования менеджмента государственной компании неслучаен, поскольку именно этот показатель в условиях рыночной экономики является главным для коммерческих организаций, определяющих в качестве основной цели извлечение прибыли.

Разработка подобной шкалы предполагается путем применения экономико-математического моделирования (например, теории игр). Такая шкала (LLL-типа) имеет ярко выраженный стимулирующий характер для менеджмента хозяйствующего субъекта, поскольку предполагает при переходе на более высокий уровень эффективности деятельности компании рост интенсивности премирования ее менеджеров. В шкале указывается уровень премирования менеджмента госкомпаний для граничных (например, когда осуществляется переход организации из одного кластера в другой) значений интегрального показателя эффективности их деятельности. Если фактически полученное значение последнего из указанных показателей не совпа-

дает с граничным, то для определения уровня премирования менеджмента хозяйствующего субъекта используется интерполяционная формула. Таким образом, предлагаемый вид шкалы предполагает переменный процент премирования менеджмента госкомпаний.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что подобная методика в конечном итоге способствует одновременному достижению нескольких целей коммерческой организации, подконтрольной государству:

1) позволяет упростить процедуру определения объема премирования менеджмента государственных компаний и в то же время обеспечить объективность принимаемых комитетом по вознаграждениям совета директоров (или наблюдательного совета) соответствующих управленческих решений;

2) призвана реально «заинтересовать» менеджмент государственных компаний в обеспечении эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, поставив уровень оплаты их труда в части премирования в прямую зависимость от обеспечения устойчивого социально-экономического развития коммерческой организации;

3) оперативно проводить мониторинг эффективности деятельности хозяйствующе-

го субъекта путем корректного отнесения его к определенному кластеру в зависимости от качественной интерпретации соответствующей количественной оценки.

АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСКОМПАНИЙ «ПО РЕЗУЛЬТАТАМ»

С целью экспресс-оценки эффективности деятельности компаний в рамках исследования применяются только несколько из вышеуказанных КПЭ, характеризующих прибыльность и финансовую устойчивость хозяйствующих субъектов. В настоящее время существует ряд универсальных показателей, характеризующих рентабельность (прибыльность) деятельности коммерческой организации независимо от основного вида экономической деятельности и нивелирующих масштабы деятельности предприятия. При этом к важнейшим из них, на наш взгляд, можно отнести два показателя: 1) экономическую (общую) рентабельность (определяется как отношение прибыли до налогообложения к активам и характеризует эффективность производственно-хозяйственной деятельности коммерческой организации в целом) и 2) рентабельность собственного капитала (определяется как отношение чистой прибыли к собственным средствам и характеризует эффективность использования собственной ресурсной базы коммерческой организации, играет ключевую роль для собственника при оценке относительной эффективности деятельности бизнес-единицы).

Рентабельность собственного капитала зависит от величины собственного капитала, который, в свою очередь, находится в зависимости от типа проводимой коммерческой организацией политики формирования капитала (соотношения собственных и заемных средств). Чем агрессивнее проводимая вы-

шеуказанная политика, тем меньше удельный вес собственных средств в общей величине источников финансирования коммерческой организации. Основным показателем для оценки финансовых рисков коммерческой организации является коэффициент автономии (определяется как отношение собственных средств к активам). С целью нивелирования воздействия финансовых рисков на значение рентабельности собственного капитала значение $R_{ск}$ приводится в сопоставимый вид (в условиях нормальной доли собственных средств в общей величине источников финансирования деятельности коммерческой организации). Учитывая вышесказанное, расчет интегрального показателя эффективности деятельности коммерческой организации, подконтрольной государству, можно проводить следующим образом:

1) учитывая положение дел в отрасли (секторе экономики):

$$\begin{aligned} I_3 &= k_1 \cdot \frac{R_{эк}}{R_{эк}^н} + k_2 \cdot \frac{R_{ск}^н}{R_{ск}^н} = \\ &= k_1 \cdot \frac{R_{эк}}{R_{эк}^н} + k_2 \cdot \frac{R_{ск}}{R_{ск}^н} \cdot k_{п} = \\ &= k_1 \cdot \frac{R_{эк}}{R_{эк}^н} + k_2 \cdot \frac{R_{ск}}{R_{ск}^н} \cdot \frac{k_a}{k_a^н}, \end{aligned} \quad (2)$$

где I_3 – интегральный (обобщающий) показатель эффективности деятельности коммерческой организации, коэффициент; k_1 и k_2 – значения весовых коэффициентов, соответственно для показателей $R_{эк}$ и $R_{ск}$ (определяются методом экспертных оценок); $R_{эк}$, $R_{эк}^н$ – значение экономической (общей) рентабельности коммерческой организации, соответственно фактическое и нормативное (например, среднеотраслевое/среднесекторальное); $R_{ск}^н$, $R_{ск}$ и $R_{ск}^н$ – значения рентабельности собственного капитала коммерческой организации, соответственно приведенное, фактическое и нормативное (например, среднеотраслевое/среднесекторальное); $k_{п}$ – коэффициент приведения для $R_{ск}$ (определяется как соотно-

шение фактического значения коэффициента автономии k_a к нормативному k_a^n (принимает дифференцированное значение в зависимости от того, к какой отрасли или сектору экономики относится коммерческая организация);

2) не учитывая положение дел в отрасли (секторе экономики):

$$I_3 = k_1 \cdot R_{\text{эк}} + k_2 \cdot R_{\text{ск}}^n \quad (3)$$

Как видно, если не применять приемы конкурентного бенчмаркинга, т.е. не сравнивать достигнутые результаты деятельности компании с другими организациями-конкурентами, формула (2) для определения интегрального показателя эффективности деятельности коммерческой организации трансформируется в формулу (3) и расчет упрощается.

Результаты расчета экономически обоснованного вознаграждения менеджмента ПАО «Газпром» для 2014 г. на основе применения соответствующей методики представлены в табл. 4.

Таблица 4
Размер вознаграждения менеджмента ПАО «Газпром» «по результатам» в 2014 г.

Показатель	Газпром	Роснефть
Уровень премирования менеджеров из правления (Π_n), % (от чистой прибыли)	0,10	0,35
Годовое вознаграждение правления, млн р.	1168,0	2797,6
в том числе:		
заработная плата	950,3	743,7
премия	163,0	1210
Структура вознаграждения правления (удельный вес), %		
в том числе:		
заработная плата	81,4	26,6
премия	14,0	43,3
Численность правления, чел.	17	11
Среднемесячное вознаграждение менеджера из правления, млн р.	5,7	21,2

Сделаем необходимые пояснения к данным, представленным в соответствующей таблице, т.е. охарактеризуем условия проведения расчета I_3 и последующего экономически обоснованного (относительно вознаграждения руководства ПАО НК «Роснефть») уровня оплаты труда менеджмента ПАО «Газпром» на примере 2014 г.:

1) по вышеуказанным причинам значение I_3 определяется по формуле (3);

2) при условии равнозначности показателей $R_{\text{эк}}$ и $R_{\text{ск}}$ $k_1 = k_2 = 0,5$;

3) для определения сопоставимого значения $R_{\text{ск}}$ нормативное значение k_a принимается в размере 0,5;

4) по причине отсутствия разработанной прогрессивной шкалы для таких показателей, как I_3 и Π_n , за эталон сравнения в рамках исследования принимается уровень премирования менеджеров из правления ПАО НК «Роснефть» в 2014 г., скорректированный для ПАО «Газпром» на соотношение интегральных показателей эффективности деятельности организаций;

5) фигурирует «усеченный» состав менеджеров (только входящие в правление) по причине отсутствия других необходимых данных по коммерческой организации в свободном доступе (раскрываются исключительно во внутренних отчетах).

Далее оценим влияние применения методики на изменение ряда показателей, связанных с оплатой труда работников (и прежде всего менеджмента) ПАО «Газпром» в 2014 г. (табл. 5).

Как видно из данных таблицы, на основе применения методики расчетным путем был установлен объем премирования менеджмента (правления) ПАО «Газпром», «привязанный» к эффективности деятельности компании.

Расчет и последующий анализ соответствующих показателей до и после применения методики однозначно указывают на существенно завышенные выплаты премий (относительно ПАО НК «Роснефть»), а следовательно, и на экономически необоснованный

Таблица 5

Оценка влияния применения методики на изменение уровня оплаты труда работников ПАО «Газпром» в 2014 г.

Показатель	Газпром		Отклонение (расчет к факту)	
	факт	расчет	абсолютное	относительное, %
Уровень премирования менеджеров из правления, % (от чистой прибыли)	0,95	0,10	-0,85	-89,1
Годовое вознаграждения правления, млн р.	2499,2	1168,0	-1331,2	-53,3
в том числе:				
заработная плата	950,3	950,3	0	0
премия	1494,2	163,0	-1331,2	-89,1
Структура вознаграждения правления (удельный вес), %				
в том числе:				
заработная плата	38,0	81,4	43,3	114,0
премия	59,8	14,0	-45,8	-76,7
Численность правления, человек	17	17	0	0
Среднемесячное вознаграждение менеджера из правления, млн р.	12,3	5,7	-6,5	-53,3
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	459,6	459,6	0	0
Годовой фонд оплаты труда, млрд р.	485,5	484,2	-1,3	-0,3
Среднемесячная заработная плата работника, тыс. р.	88,0	87,8	-0,2	-0,3
Соотношение среднего уровня оплаты труда менеджера из правления и работника организации	139	65	-74	-53,1

перерасход вознаграждения топ-менеджеров (из правления) ПАО «Газпром» в 2014 г. Применение методики в ПАО «Газпром» по данным указанного года приводило к экономии фонда оплаты труда работников организации на сумму порядка 1,3 млрд р.

Помимо этого, корректный расчет вознаграждения менеджмента указанной коммерческой организации в нашем случае вызывал и снижение искусственно сформированного «отрыва» вознаграждения менеджеров госкомпаний от среднего уровня оплаты труда ее работника: со 139 до 65 раз.

ВЫВОДЫ

Эмпирическим путем было установлено, что в настоящее время не прослеживается прямая сильная связь между уровнем вознаграждения менеджмента и эффективностью

деятельности российских нефтегазовых государственных компаний. При этом необходимо отметить, что в экономически развитых странах мира доминирующей концепцией является вознаграждения менеджмента «по результатам».

В РФ только предпринимаются определенные шаги в сфере установления экономически обоснованного вознаграждения высшего руководства коммерческих организаций подконтрольных государству. Так, поощрение менеджмента в российских госкомпаниях осуществляется исходя из достигнутых значений КПЭ. Однако при этом в отечественных коммерческих организациях, подконтрольных государству, отсутствует методика определения размера премий менеджмента. А это обстоятельство наряду с отсутствием унифицированного перечня КПЭ (для организаций из одной отрасли/сектора национальной экономики) не позволяет корректно «привязать» уровень воз-

награждения высшего руководства к эффективности деятельности компании.

Для устранения вышеобозначенной проблемы предлагается разработка и внедрение соответствующей методики. В рамках исследования раскрываются базовые положения такой методики. Предлагаемая методика позволит независимо от масштабов деятельности и формы собственности коммерческой организации корректно определять размер вознаграждения менеджмента хозяйствующего субъекта. Иными словами, фонд оплаты труда менеджмента коммерческих организаций будет использоваться рационально ввиду жесткой «привязки» объемов премирования их руководства к результатам деятельности бизнес-единиц, подконтрольных государству.

Помимо этого такая методика позволит оценивать не только количественно, но и качественно эффективность управления госкомпаний. Так, для каждого количественно выраженного значения эффективности управления (интегрального показателя) можно предусмотреть качественную характеристику – низкое, среднее и высокоэффективное управление и исходя из этого не только принимать адекватные управленческие решения о премировании менеджеров госкомпаний, но и оперативно актуализировать перспективные планы хозяйствующего субъекта в случае развития событий по пессимистическому сценарию (при низкой эффективности деятельности организации).

Список литературы

- Банк В.Р., Банк С.В., Тараскина А.В. Финансовый анализ. М.: Велби: Проспект, 2006.
- Безруков А.А., Борисов А.Н., Безрукова Т.Л. Влияние развития инновационной деятельности на эффективность реализации инновационно-инвестиционных проектов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2015. Т. 3. № 3. С. 290–294.

- Бенц М., Штуцер А. Почему растет заработная плата менеджеров? // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 111–116.
- Каид В.А.А. Методы построения функции принадлежности нечетких множеств // Известия ЮФУ. Технические науки. 2013. № 2 (139). С. 144–153.
- Красникова А.В., Кавецкая А.В. Интегральная оценка инвестиционной привлекательности предприятия // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2011. № 2. С. 82–88.
- Маркина И.А. Методологические вопросы эффективности управления // Финансы Украины. 2000. № 6. С. 24–32.
- Мудрова А.В., Лантушенко Л.С. Анализ качества трудовой жизни (КТЖ) на промышленных предприятиях г. Омска (на примере Открытого акционерного общества «Центральное конструкторское бюро автоматики») // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 30. С. 157–162.
- Милов Г. Неэффективная мотивация // Ведомости. 2008. 22 января.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.
- Савицкая Г.В. Экономический анализ. М.: Новое знание, 2003.
- Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
- Статкус А. Платят ли в США менеджерам по конечному результату (по страницам американской печати) // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 4. С. 113–117.
- Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. СПб.: Питер, 2004.
- Холл Б. Что следует знать о фондовых опционах // Раппопорт А., Кон Э., Зендер Э. и др. Системы оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Яшин С.Н., Мурашова Н.А., Карлина С.Д. Совершенствование методики оценки уровня инновационной активности промышленных предприятий на основе анализа показателей статистической и финансовой отчетности // Финансы и кредит. 2013. № 18 (546). С. 11–20.

- Dolan E., Lindsay D.* Market: Model of microeconomics. N.Y.: Harper & Row, 1985.
- Drucer P.* The effective executive. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.
- Frydman C., Saks R.* Executive compensation: A new view from a long-term perspective, 1936–2005. 2010. URL: <http://rfs.oxfordjournals.org>.
- Hahn D., Hungenberg H.* PuK – value-based financial control concepts. Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Mescon M., Albert M., Khedouri F.* Management. N.Y.: Harper & Row, 1988.
- Rost K., Osterloh M.* Management fashion Pay-for-Performance. University of Zurich, IOU Institute for Organizations and Administrative Science. 2007. September 11. URL: <http://ssrn.com/abstract=1028753>.
- Simon H., Smithburg D., Thompson V.* Public administration. N.Y.: Knopf A.A., 1950.
- Tosi H., Wemer S., Katz J., Gomez-Mejia L.* How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies // Journal of Management. 2000. Vol. 26. № 2. P. 301–339.

Рукопись поступила в редакцию 21.02.2017 г.

CORRELATION BETWEEN SALARY AND PERFORMANCE OF TOP-MANAGERS OF STATE-OWNED COMPANIES

R.V. Gubarev, Ye.I. Dzyuba, F.S. Faizullin

Gubarev Roman V. – Department of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, gubarev.roma@yandex.ru

Dzyuba Yevgeny I. – Department at the Popular front in the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia, intellectRus@yandex.ru

Fayzullin Fanil S. – Institute of Social and Economic Research of the Russian Academy of Sciences, Ufa Scientific Center, Ufa, Russia, philosugatu@mail.ru

The research is devoted to improving the efficiency of management at the corporate level with the position of the controlling subsystem. Proposed and proved the hypothesis about the absence in modern Russia (on the example of the oil and gas sector of the national economy) a strong direct dependence of the level of remuneration of management the effective management of the company. The effect of this situation is the low degree of motivation management in the effective management of commercial organizations controlled by the state. According to the authors, change can be achieved through the development and implementation of methodology for determining the economically justified remuneration of the management of state-owned companies. The process of development and application of appropriate methodology is carried out in several successive stages: 1) a system of private key performance indicators (KPI). If necessary, is the normalization of their values; 2) the method of expert estimates are determined by weighting factors to corporate KPI; 3) based on the calculation of the integral of the (generalized) indicator of efficiency of activities of an economic entity carried out a quantitative assessment of management efficiency state-owned company; 4) produced a clustering of economic entities depending on the level of management effectiveness based on the qualitative interpretation of the results of previously conducted quantitative evaluations; 5) use of economic-mathematical modeling (game theory) developed progressive scale: the integral of the (generalized) indicator of the efficiency of state-owned companies-the level of bonuses of the management of the business entity and 6) calculated economically justified amount of bonus payments to management of state-owned companies. The development of a progressive scale is a “core” techniques (playing the key role), because, on the one hand, aims to provide “interest” of top managers in the effective management of the state company, and on the other hand support an efficient (rational) use of Fund their bonuses.

Keywords: management efficiency, state-owned companies, management, Board compensation, bonuses, oil and gas sector, net profit.

JEL: D73, L32, M21, M54, P11.

References

- Bank V.R., Bank S.V., Taraskina A.V. (2006). Financial analysis. Moscow, Velbi, Prospectus (in Russian).

- Benz M., Stuter A. (2003). Why increasing the salaries of managers? *Problems of the theory and practice of management*, no. 5, pp. 111–116 (in Russian).
- Bezrukov A.A., Borisov A.N., Bezrukova T.L. (2015). Influence of the development of innovation on the efficiency of implementation of innovative-investment projects. *Actual Directions of Scientific Researches of the XXI Century: Theory and Practice*, vol. 3, no. 3, pp. 290–294 (in Russian).
- Dolan E., Lindsay D. (1985). *Market: Model of micro-economics*. New York, Harper & Row.
- Drucer P. (2007). *The effective executive*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Frydman C., Saks R. (2010). Executive compensation: A new view from a long-term perspective, 1936–2005. URL: <http://rfs.oxfordjournals.org>.
- Hahn D., Hungenberg H. (2001). PuK – value-based financial control concepts. Wiesbaden, Gabler.
- Hall B. (2007). What you should know about stock options. Rappoport, A., Kon, Ye., Zender, E. etc. *The wage System*. Moscow, Alpina Business books. (in Russian).
- Henderson R.I. (2004). *Compensation management*. Saint-Petersburg, Piter (in Russian).
- Krasnikova A.V., Kavetsky A.V. (2011). Integral estimation of investment attractiveness of enterprise Competitiveness. *Innovation. Finance*, no. 2, pp. 82–88 (in Russian).
- Markina I.A. (2000). Methodological issues of efficiency of management. *Finance of Ukraine*, no. 6, pp. 24–32 (in Russian).
- Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1988). *Management*. New York, Harper & Row.
- Milov G. (2008). Ineffective motivation. *Vedomosti*, 22.01 (in Russian).
- Mudrova A.V., Lantushenko L.S. (2013). Analysis of the quality of working life (KTZ) at the industrial enterprises of Omsk (the example of Open joint stock company “Central design Bureau of automatics”). *Actual problems of economic Sciences*, no. 30, pp. 157–162 (in Russian).
- Peters T., Waterman R. (1986). *In search of effective management (the experience of the best companies)*. Moscow, Progress (in Russian).
- Qaid V.A.A. (2013). Methods for constructing membership functions of fuzzy sets. *Izvestiya YUFU. Technical Sciences*, no. 2 (139), pp. 144–153 (in Russian).
- Rost K., Osterloh M. (2007). *Management fashion Pay-for-Performance*. University of Zurich. IOU Institute for Organizations and Administrative Science. September 11. URL: <http://ssrn.com/abstract=1028753>.
- Savitskaya G.V. (2003). *Economic analysis*. Moscow, New knowledge (in Russian).
- Simon H., Smithburg D., Thompson V. (1950). *Public administration*. New York, Knopf A.A.
- Sink D. (1989). *Performance Management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*. Moscow, Progress (in Russian).
- Status A. (1992). Whether you pay in the United States managers for the final result (the pages of the American press). *Problems of the theory and practice of management*, no. 4, pp. 113–117 (in Russian).
- Tosi H., Wemer S., Katz J., Gomez-Mejia L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, vol. 26, no. 2, pp. 301–339.
- Yashin S.N., Murashova N.A., Karlina S.D. (2013). Improving the methods of estimation of level of innovative activity of industrial enterprises on the basis of analysis of indicators of statistical and financial reporting. *Finance and credit*, no. 18 (546), pp. 11–20 (in Russian).

Manuscript Received 21.02.2017