

УДК 338.242

Премирование топ-менеджеров российских государственных компаний «по результатам»

ГУБАРЕВ РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия
gubarev.roma@yandex.ru

ДЗЮБА ЕВГЕНИЙ ИВАНОВИЧ, эксперт Общероссийского народного фронта в Республике Башкортостан, Уфа, Россия
intellectRus@yandex.ru

ФАЙЗУЛЛИН ФАНИЛЬ САИТОВИЧ, академик Академии наук Республики Башкортостан, доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник ИСЭИ УНЦ РАН, Уфа, Россия
philosugatu@mail.ru

Аннотация. В рамках исследования доказываемся гипотеза об отсутствии прямой сильной корреляционной связи между уровнем премирования топ-менеджеров и эффективностью деятельности компаний (на примере нефтяной отрасли России). Главной причиной хаотичного премирования руководства (правления) компаний является отсутствие соответствующей методики. Поэтому в рамках исследования ставится и решается задача разработки универсальной (для хозяйствующих субъектов нефтяной отрасли страны) методики премирования топ-менеджеров государственных компаний «по результатам». Разработка и апробирование тематической методики осуществляется в несколько последовательных этапов: 1) формирование системы частных показателей, комплексно характеризующих эффективность деятельности компании; 2) нормализация значений таких показателей; 3) расчет интегрального (обобщающего) показателя эффективности деятельности компании (количественная оценка); 4) качественная оценка эффективности управления компанией; 5) разработка прогрессивной шкалы: интегральный (обобщающий) показатель эффективности деятельности компании – уровень премирования ее топ-менеджеров и 6) определение размера премирования руководства (правления) компании «по результатам». Формирование системы частных показателей осуществляется на основе комплексного подхода американского ученого Д. Синка, рассматривающего компанию в качестве сложной открытой социально-экономической системы. В свою очередь, компания является подсистемой в составе системы более высокого уровня (в нашем случае нефтяной отрасли страны). Представление отрасли / компании с позиции системного подхода позволяет отказаться от процедуры элиминирования воздействия внешних факторов, т.е. корректно определять «вклад» топ-менеджеров в обеспечение эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. «Ядром» методики является прогрессивная шкала, позволяющая не только формализовать процесс корректного определения объема премирования руководства (правления), но и стимулировать эффективную управленческую деятельность топ-менеджеров путем «привязки» уровня премирования к эффективности деятельности государственной компании. Разработка такой шкалы в рамках исследования осуществляется методом экспертных оценок. С целью повышения объективности оценки «вклада» топ-менеджеров в обеспечение эффективности деятельности компании можно использовать теоретико-игровую модель, позволяющую также трансформировать тематическую методику из одно- в двухслойную (перейти от коллективной к индивидуальной форме стимулирования труда).

Ключевые слова: нефтяная отрасль России; государственные компании; эффективность деятельности компании; эффективность управления; топ-менеджеры; премирование «по результатам»; системный подход.

Awarding Performance-Based Bonuses to Top Managers of Russian State-Owned Companies

ROMAN V. GUBAREV, Ph.D., Associate Professor of Economic Theory Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
gubarev.roma@yandex.ru

EVGENY I. DZYUBA, Expert, Office of All-Russia National Front in the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
intellectRus@yandex.ru

FANIL S. FAYZULLIN, Academician of the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan, Doctor of Philosophy, Professor, Chief researcher, Institute of Social and Economic Research of the Russian Academy of Sciences, Ufa Scientific Center, Ufa, Russia
philosugatu@mail.ru

Abstract. Within the framework of the research, the hypothesis is proved that there is no direct strong correlation relationship between the level of awarding bonuses to top managers and corporate performance (as exemplified by the Russian oil branch). The lack of the corresponding methodology is the main reason of the chaotic bonuses awarding to company managers (the board). That is why within the framework of the research the task of elaborating a universal (for economic entities of the country's oil branch) methodology of awarding performance-based bonuses to top managers of state-owned companies is put forward and solved. The issue-related methodology is elaborated and implemented in several successive stages: 1) the particular indicators system formation characterizing the corporate performance in an integrated fashion; 2) the normalization of such indicators values; 3) calculation of the integrating corporate efficiency indicator (quantitative evaluation); 4) qualitative evaluation of managerial effectiveness; 5) elaboration of a progressive scale: integrating corporate efficiency indicator – the level of awarding bonuses to the company top managers and 6) determination of the bonus level for the management (board) of the company. The particular indicators system formation is done on the basis of the American scientist D. Sink's complex approach, who considers the company as a complex open social-economic system. In its turn a company is a sub-system within a higher-level system (in our case Russia oil branch). Presenting the national economic branch/a company from the perspective of a systemic approach makes it possible to abandon the procedure of eliminating external influence, i.e., to determine top managers' "contribution" to operating performance of the economic entity properly. A progressive scale is the "core" of the methodology, which makes it possible not only to formalize the process of proper determination of the bonus level for the management (board), but to stimulate effective top management activity as well through connecting the bonus level to the corporate performance of the state-owned company. The elaboration of such a scale within the framework of the research is done through the Delphi method. With the view of higher objective evaluation of top managers' contribution to ensuring corporate performance, a game-theory model can be used, enabling to transform the issue-related methodology from the single- to the double-layer one (to pass from the collective form of stimulation to the individual one).

Keywords: the Russian oil economic sector; state-owned companies; corporate performance; managerial effectiveness; top managers; performance-based bonuses; system-based approach.

Введение

«Новейшая» история государства (начиная с 1991 г.) ознаменовалась полномасштабным реформированием бюджетной, банковской, налоговой и административно-управленческой систем. Однако либерализация экономики, трансформа-

ция плановой модели в рыночную (продолжающаяся и в настоящее время) имеют и обратную (негативную) сторону.

Так, академик Российской академии наук Д. С. Львов справедливо отмечает следующее: «...новый класс — менеджеров-директоров и управляю-

щих акционированными предприятиями был, по существу, выведен из-под общественного контроля и юридической ответственности за эффективность использования принадлежащих этим предприятиям активов. Этому в немалой степени способствовало то, что один из стратегических собственников корпоративных предприятий — государство — устранился от управления принадлежащим ему имуществом» [1, с. 28].

В настоящее время первое лицо страны акцентировало внимание законодательной власти на необходимости повышения эффективности управления государственным имуществом на корпоративном уровне. Так, В. В. Путин в рамках Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации на 2015 г. прямо указывает на то, что «во всех компаниях, где государству принадлежит более 50 процентов акций, должны быть внедрены ключевые показатели эффективности... оплата труда руководства госкомпаний должна прямо соотноситься с достигнутыми результатами и экономическими реалиями»¹. В результате чего, например, по решению корпоративного руководства флагмана нефтяной отрасли России в 2015 г. был разработан и внедрен в практику соответствующий стандарт².

Однако и в настоящее время процедура премирования топ-менеджеров «по результатам» в крупнейших государственных компаниях страны остается по-прежнему слабо формализованной. Так, отсутствует унифицированный (в отраслевом разрезе) перечень ключевых показателей эффективности государственных компаний и не разработаны соответствующие методики. При этом периодически пересматриваемые системы ключевых показателей эффективности также не способствуют повышению степени формализации процедуры премирования топ-менеджеров государственных компаний «по результатам».

В связи с вышесказанным в рамках исследования предпринята попытка разработать соответствующую

методику для государственных компаний нефтяной отрасли России. Прежде чем раскрыть положения соответствующей методики, в рамках исследования проводится краткий обзор тематической литературы и эмпирическим путем доказывается гипотеза о хаотичном премировании топ-менеджеров государственных компаний (на примере нефтяной отрасли страны).

Краткий обзор тематической литературы

В составе современных тематических исследований преобладают работы, посвященные изучению зависимости вознаграждения (в части размера стимулирующих выплат) топ-менеджерам от эффективности управления компаниями в экономически развитых странах (например, в США или Западной Европе).

При этом российскими учеными неоднократно предпринимались безуспешные попытки обобщить результаты таких исследований. Кратко охарактеризуем их.

Так, в частности, Ю. В. Федоров отмечает, что многочисленные зарубежные работы (базирующиеся на материалах большого количества компаний экономически развитых стран за период с середины XX до начала XXI в.) не выявили наличия прямой сильной корреляционной связи между эффективностью деятельности компаний и уровнем оплаты труда их топ-менеджеров [2, с. 47].

В 2008–2009 гг. наблюдалось некоторое снижение размера вознаграждения менеджмента крупных компаний экономически развитых стран по причине наступившего международного финансового кризиса. Однако в посткризисный период произошел возврат к прежней тенденции, т.е. росту вознаграждения топ-менеджмента крупных компаний, причем в России более высокими темпами, чем в экономически развитых странах.

Так, в работе Н. А. Зенкевича, В. С. Катъкало, Т. Н. Клеминой и А. Г. Медведева приводятся следующие данные: в 2010 г. общие выплаты российским топ-менеджерам оказались на 71% выше медианных значений в Западной Европе, в том числе заработная плата (гарантированные оклады или постоянная часть вознаграждения) — на 40%, а премии (переменная часть вознаграждения) по итогам отчетного периода — на 60% [3, с. 4]. При этом темпы роста постоянной части вознаграждения высшего руководства крупных компаний в Рос-

¹ Путин В. В. Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/47173> (дата обращения: 03.02.2017).

² Стандарт ОАО НК «Роснефть» «О выплатах и компенсациях топ-менеджерам». Утвержден приказом совета директоров от 24.04.2015 № 166. URL: http://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/BP2-03_S-0132_UL-001.pdf (дата обращения: 03.02.2017).

сии были наибольшими даже среди экономически развитых стран. Так, если в Германии рост гарантированных окладов менеджмента крупных компаний составил 4,2% (самый высокий показатель среди стран Западной Европы), в Италии — 0,2%, во Франции повышения не наблюдалось, то в России увеличение соответствующего показателя достигло 6%. Аналогичная ситуация наблюдалась и в части премирования по итогам отчетного года: все без исключения крупные российские компании сообщили о стимулирующих выплатах топ-менеджерам как минимум на уровне показателей, заложенных в бюджет. Для сравнения: за 2010 г. базовые оклады американских топ-менеджеров практически не изменились (составив в среднем 1,1 млн долл. США), премии возросли почти на 20% (достигнув в среднем 2,2 млн долл. США), а вознаграждение увеличилось на 12,8% (в среднем достигнув 3,4 млн долл. США)³. В 2011 г. темпы роста вознаграждения топ-менеджеров российских крупных компаний по-прежнему оставались одними из самых высоких в Европе, обгоняя инфляцию на 0,8%⁴.

В настоящее время в экономически развитых странах доминирующей концепцией остается вознаграждение топ-менеджеров «по результатам» (Pay-for-Performance). В то же время ряд зарубежных исследований позволяет утверждать, что, например, финансовые результаты деятельности крупных компаний зависят преимущественно от воздействия внешних факторов, а не от эффективности работы их менеджмента.

Так, в частности М. Бенц и А. Штутцер выдвинули ряд соответствующих гипотез: 1) высокий уровень вознаграждения топ-менеджеров компаний может объясняться не только эффективностью их работы, но и относительной дефицитностью профессии; 2) менеджмент манипулирует процессом определения размера собственного вознаграждения (искусственно создает благоприятные условия для достижения корыстных целей) и 3) уровень вознаграждения топ-менеджеров компаний формируется в условиях институциональных ограничений [4].

Такие гипотезы позднее были подтверждены не только указанными авторами. Так, вслед за корпоративными скандалами начала 2000-х гг. (менеджмент ряда крупных компаний экономически

развитых стран фальсифицировал финансовую отчетность для получения необходимого вознаграждения), спровоцировавшими всплеск внимания регулирующих органов и законодателей к корпоративному управлению в публичных компаниях (в качестве примера можно привести принятый в 2002 г. в США закон Сарбейнса — Оксли), финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. также продемонстрировал, что во многих случаях совет директоров недостаточно справляется с мониторингом деятельности менеджмента, в том числе в отношении эффективного управления рисками [5].

При этом И. В. Березинец и Ю. Б. Ильина также отмечают, что ученые и практики бизнеса до сих пор так и не пришли к консенсусу о том, насколько реформированные советы директоров даже в экономически развитых странах справляются с новыми функциями мониторинга, возложенными на них регуляторами в условиях обновленного корпоративного законодательства [6, с. 4].

В условиях современной России подобная проблема стоит еще острее, чем в экономически развитых странах. Несмотря на то что в стране за основу была принята американская модель корпоративного управления, национальное законодательство (в отличие от США) достаточно лояльно относится к полноте раскрытия даже государственными компаниями информации в части системы вознаграждения топ-менеджеров [7, с. 138]. Это затрудняет процесс объективной оценки независимыми исследователями экономической обоснованности роста размера стимулирующих выплат топ-менеджерам российских крупных компаний (и в том числе подконтрольных государству).

Проверка гипотезы о хаотичном премировании менеджмента государственных компаний

В рамках исследования выдвигается и доказывается гипотеза о хаотичном премировании топ-менеджеров государственных компаний на примере нефтяной отрасли страны. По результатам проверки такой гипотезы доказывается необходимость разработки тематической методики.

Проверка гипотезы осуществляется на основе расчета и анализа коэффициента корреляции К. Пирсона, позволяющего в нашем случае охарактеризовать направление и степень (силу) связи между интегральным показателем эффективности деятельности компаний и уровнем премирования

³ Милов Г. Россияне — самые дорогие // Ведомости. 2011. № 198.

⁴ Милов Г. Руководство ценит себя // Ведомости. 2011. № 225.

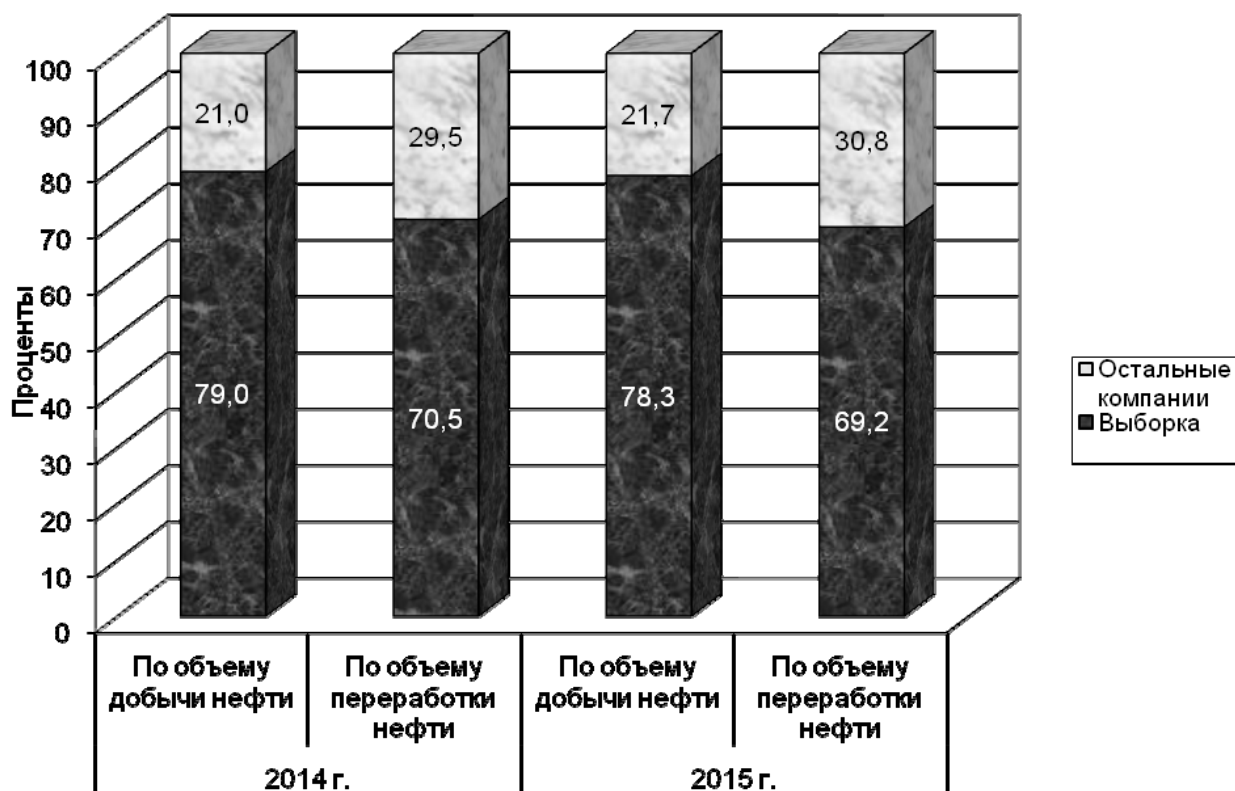


Рис. 1. Доля рынка крупнейших российских нефтяных компаний по объему добычи и переработки нефти в 2014–2015 гг.

Источник: составлено авторами по данным Годового отчета ПАО АНК «Башнефть» за 2015 год. URL: http://www.bashneft.ru/files/iblock/37b/GO_BASHNEFT_zh_2015_god.pdf (дата обращения: 03.02.2017).

их топ-менеджеров. Прежде чем проверить такую гипотезу, определяют основные «игроки» нефтяной отрасли страны (компании «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Газпром нефть», «Башнефть», «Сургутнефтегаз» и «Татнефть») (рис. 1) и уточняется их форма собственности (табл. 1). Это необходимо, соответственно, для обеспечения репрезентативности результатов эмпирического исследования и разделения компаний по возможности прямого государственного управления эффективностью их деятельности.

Исходя из анализа доли рынка как по объему добычи, так и переработки нефти, можно сделать вывод, что выборка является репрезентативной.

Крупнейшие российские нефтяные компании по состоянию на конец 2015 г. преимущественно (четыре из шести) имели смешанную (государственно-частную) форму собственности, причем у двух из них контрольный пакет акций находился в собственности у государства.

В табл. 2 представлены результаты эмпирического исследования, устанавливающего направ-

ление и силу связи между уровнем премирования топ-менеджеров и эффективностью деятельности крупнейших российских нефтяных компаний. Типичной ситуацией для крупнейших российских нефтяных компаний является хаотичное премирование их топ-менеджеров.

Такой вывод позволяет сделать расчет и анализ коэффициента корреляции К. Пирсона, указывающего на наличие обратной слабой связи между вышеуказанными показателями. Даже в определенной компании, как правило, премирование топ-менеджеров не зависит от эффективности ее деятельности, а это в очередной раз подтверждает актуальность разработки тематической методики.

Методика премирования топ-менеджеров государственных компаний «по результатам»

Методика предназначена для расчета объема премирования топ-менеджеров нефтяных госкомпаний «по результатам» так называемым котловым методом (в целом для правления).

Таблица 1

Сведения о форме собственности крупнейших российских нефтяных компаний в 2015 г.

Компания	Основной акционер	Доля основного акционера в уставном капитале (по состоянию на конец года)**,%	Форма собственности
«Роснефть»	ОАО «Роснефтегаз» (100% в федеральной собственности)	69,5	Государственно-частная (контрольный пакет акций у государства)
«ЛУКОЙЛ»	Менеджмент компании (члены совета директоров и правления)	34,6 (из них 22,96% у В.Ю. Алекперова)	Частная
«Газпром нефть»	ПАО «Газпром» (38,37% у Российской Федерации в лице Росимущества)*	95,7	Государственно-частная
«Башнефть»	Российская Федерация в лице Росимущества	50,08	Государственно-частная (контрольный пакет акций у государства)
«Сургутнефтегаз»	Раскрывается информация только о номинальном держателе акций		Частная
«Татнефть»			Государственно-частная

* По данным, размещенным на официальном сайте ПАО «Газпром» в разделе «Акционерам и инвесторам / Акции». URL: <http://www.gazprom.ru/investors/stock/structure/> (дата обращения: 03.02.2017).

** По данным годовых отчетов компаний за 2015 г. или информации, размещенной на их официальных сайтах.

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Оценка зависимости уровня премирования топ-менеджеров от эффективности деятельности компаний (на примере нефтяной отрасли российской экономики)

Показатель	«Роснефть»		«ЛУКОЙЛ»		«Газпром нефть»		«Башнефть»		«Татнефть»	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Интегральный (обобщающий) показатель эффективности управления (количественная оценка)*	0,428	0,439	0,589	0,582	0,504	0,499	0,515	0,608	0,498	0,567
Уровень премирования топ-менеджеров (правления),%**	0,35	0,56	0,23	0,26	0,34	0,27	3,07	0,10	0,28	0,10
Коэффициент корреляции К. Пирсона	-0,16									

* Определяется по нижеприведенной авторской методике премирования топ-менеджеров компаний «по результатам».

** Рассчитывается как отношение годового объема премий правлению компании к величине ее чистой прибыли за аналогичный период времени.

Источник: составлено авторами.

Разработка и апробирование тематической методики осуществляется в несколько последовательных этапов:

1. Формирование системы частных показателей, комплексно характеризующих эффективность деятельности компании. В настоящее время отсутствует единый общепринятый подход к оценке эффективности деятельности компании во многом из-за принципиальных отличий исследований в части трактовки многогранного понятия «эффективность управления». Поэтому в рамках исследования, прежде чем разработать адекватную тематическую методику, сначала уточняется сущность вышеуказанной экономической категории.

Львиная доля исследований категории «эффективность» в управлении принадлежит зарубежным ученым. При этом среди них преобладают исследования, базирующиеся на «узкой» трактовке понятия «эффективность управления». Так, известный ученый в области менеджмента П. Друкер (P. Drucker) отмечал, что эффективность является следствием «правильного создания нужных вещей», акцентируя внимание на целевой направленности категории «эффективность» и определяя ее в словосочетании «нужные вещи» [8]. Э. Дж. Долан (E. J. Dolan) усилил целевую значимость эффективности, которая, по его мнению, заключается, прежде всего, в выборе правильных целей, на которых фокусируется вся энергия предприятия [9]. В свою очередь М. Мескон (M. Mescon), М. Альберт (M. Albert) и Ф. Хедоури (F. Khedouri) определили, что эффективность это прежде всего экономичность, которая измеряет наилучшее использование ресурсов [10]. Известный ученый в области управления Г. Саймон (H. Simon), объединяя такие характеристики эффективности, как целеустремленность и экономичность, трактовал эффективность как основной инструмент для определения того, что он понимает под «хорошим» или «правильным» управлением. На основе критерия эффективности, согласно Г. Саймону, происходит выбор такого управленческого решения, реализация которого даст наибольший результат от использования ресурсов. По его мнению, эффективность — это все то, что делает или чем занята компания [11], а значит, когда результат конкретизирован заранее, эффективность позволяет определить, какая альтернатива для компании наиболее целесообразна. Эффективность показывает степень достижения компанией поставленных целей при определенных обстоятельствах. Но основным

вопросом в изучении эффективности является то, насколько распределение ресурсов является оптимальным с точки зрения фактических целей компании. Мнение Г. Саймона разделил и Д. Хан (D. Hahn), который заметил, что эффективность заключается в умении делать правильно намеченное [12]. Другое дело — трактовка такого понятия американским ученым-экономистом Д. Синком (D. Sink), использующим целый ряд терминов, обозначающих эффективность: 1) efficiency — экономичность, определяемая как отношение необходимого расхода ресурсов к фактическому; 2) effectiveness как степень достижения целей системы в сфере качества продукции и выполнения соответствующего плана; 3) productivity — продуктивность, рассчитываемая как отношение объема продукта к затратам ресурсов; 4) profitability как рентабельность (прибыльность); 5) innovation — инновации (нововведения) и 6) quality of work life как качество трудовой жизни [13]. Подобную трактовку понятия «эффективность управления» можно считать «расширенной» (комплексной), базирующейся на системном подходе, а следовательно, на наш взгляд, достаточно точной. Система частных показателей, комплексно характеризующих эффективность деятельности компании с учетом «раскрываемой» корпоративной статистики, представлена в *табл. 3*.

Поскольку российские хозяйствующие субъекты по ряду объективных причин в настоящее время функционируют в условиях «агрессивной» внешней среды (в частности, из-за введения США и странами Европейского союза секторальных санкций в отношении российских компаний), то в системе показателей, наряду с основными, присутствуют и дополнительные, позволяющие оценивать ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость крупнейших «игроков» нефтяной отрасли России.

2. Нормализация значений частных показателей эффективности деятельности компании. Приведение частных показателей, выраженных в разных единицах измерения, в сопоставимый вид производится путем нормализации их значений. Для первых тринадцати из вышеуказанных индикаторов (во временном разрезе) с этой целью применяется метод «Паттерн»:

$$x_{ij} = \begin{cases} \frac{X_{ij}}{X_{i\max}}, & \text{если рост показателя оценивается позитивно;} \\ 1 - \frac{X_{ij}}{X_{i\max}} & \text{в противном случае,} \end{cases}$$

Таблица 3

Система частных показателей, характеризующих эффективность деятельности компании

Показатель	Единица измерения	Оценка роста показателя
Основные показатели		
I. Качество продукции		
1. Удельный вес экспортируемой продукции	%	Позитивная
II. Продуктивность		
2. Производительность труда	млн руб./чел.	Позитивная
3. Фондоотдача	В долях	Позитивная
4. Затраты на 1 руб. продаж	В долях	Негативная
III. Прибыльность (рентабельность)		
5. Рентабельность продаж	%	Позитивная
6. Общая (экономическая) рентабельность	%	Позитивная
7. Рентабельность собственного капитала	%	Позитивная
8. Рентабельность внеоборотных активов	%	Позитивная
9. Рентабельность основной деятельности (окупаемость издержек)	%	Позитивная
10. Рентабельность инвестиций [перманентного (постоянного) капитала]	%	Позитивная
11. Фондорентабельность	%	Позитивная
IV. Инновации (нововведения)		
12. Уровень освоения новой техники	%	Позитивная
V. Качество трудовой жизни		
13. Среднемесячная заработная плата работника	тыс. руб./чел.	Позитивная
Дополнительные показатели		
VI. Финансовая устойчивость		
14. Коэффициент автономии	В долях	Позитивная
VII. Ликвидность и платежеспособность		
15. Коэффициент текущей ликвидности	В долях	Позитивная (в определенных пределах)

Источник: составлено авторами.

где X_{ij} — значение i -го индикатора j -й компании;
 $X_{i\max}$ — наибольшее значение i -го индикатора среди всех компаний, включенных в выборку.

При таком подходе каждая компания является подсистемой, а система — отрасль страны. Получается двухуровневая иерархическая система: компания — отрасль страны. На любую сложную

открытую социально-экономическую систему оказывают влияние не только внутренние (и прежде всего качество корпоративного управления), но и внешние факторы. Однако в нашем случае процедура элиминирования воздействия внешних факторов не осуществляется, поскольку компании рассматриваются не изолированно друг от друга,

а в тесной взаимосвязи (в составе отрасли страны). Справедливо предположение о примерно равных внешних условиях функционирования крупнейших российских нефтегазовых компаний. Действительно, они все преимущественно экспортируют производимую продукцию и практически не имеют возможности в одиночку влиять на цены на мировых рынках нефти и нефтепродуктов.

Для двух дополнительных показателей нормализация осуществляется иначе (сопоставление их значений производится с оптимальными).

3. Расчет интегрального (обобщающего) показателя эффективности деятельности компании (количественная оценка). Значение такого показателя определяется при условии равнозначности частных показателей, т.е. по формуле простой средней арифметической (для любой j -й компании в определенный год):

$$x_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{n},$$

где n — количество частных показателей.

В противном случае, т.е. при «взвешивании» индикаторов, необходимо предварительное определение весовых коэффициентов методом экспертных оценок. В этом случае повышается степень субъективности процедуры, что в конечном итоге может привести к искажению итоговых результатов. Поэтому условие равнозначности частных показателей способствует не только упрощению вспомогательных расчетов, но и позволяет обеспечивать объективность соответствующей оценки.

4. Качественная оценка эффективности деятельности компании. На основе теории нечетких множеств осуществляется перевод количественной оценки эффективности деятельности компании в качественную. Такой перевод в рамках исследования осуществляется при условии равной ширины соответствующих интервалов. Отсюда, если интегральный обобщающий показатель принимает значения в интервале $[0; 0,334)$, $[0,334; 0,667)$ или $[0,667; 1]$, то это указывает, соответственно, на низкий, средний или высокий уровень эффективности деятельности компании. В табл. 4 представлены результаты количественно-качественной оценки эффективности деятельности крупнейших российских нефтяных компаний за 2014–2015 гг. Необходимой первичной информацией для таких расчетов являются преимущественно данные бухгалтерской отчетности,

подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Помимо этого, источниками информации выступают данные годовых отчетов компаний и ежеквартальных отчетов эмитентов. Типичным для основных «игроков» нефтяной отрасли России в 2014–2015 гг. являлся средний уровень эффективности управления. Лишь одна компания — «Сургутнефтегаз» — в анализируемом периоде имела высокий уровень эффективности управления в основном из-за лидирующих позиций среди основных конкурентов по прибыльности (рентабельности) деятельности.

В динамике за 2014–2015 гг. наблюдалось повышение эффективности деятельности крупнейших российских нефтяных компаний, за исключением «Газпром нефти», и это несмотря на турбулентность национальной экономики.

5. Разработка прогрессивной шкалы: интегральный (обобщающий) показатель эффективности деятельности компании — уровень премирования ее топ-менеджеров. Данный этап является «ядром» методики (играет ключевую роль), поскольку требуется, с одной стороны, обеспечить «заинтересованность» топ-менеджеров в эффективном управлении компанией, а с другой — экономное (рациональное) использование фонда их премирования, т.е. необходим поиск золотой середины. В рамках исследования значения двух «граничных» точек (перехода от низкого к среднему и от среднего к высокому уровню эффективности управления) определены с помощью метода экспертных оценок. Причем обязательно соблюдалось следующее условие: при переходе на более высокий уровень эффективности деятельности компании возрастает интенсивность премирования ее топ-менеджеров (применяется стимулирование LLL-типа) [14]. Также экспертами вводилось и ограничение в виде предельного уровня премирования топ-менеджеров компании (в размере 1% от чистой прибыли). На рис. 2 графически представлена подобная шкала. В формализованном виде зависимость уровня премирования топ-менеджеров от эффективности деятельности компании с учетом вышесказанного в нашем случае описывается системой из трех кусочно-линейных функций (I, II и III):

$$y = \begin{cases} 0,2994 \cdot x, & x \in [0; 0,334); \\ -0,2009 + 0,9009 \cdot x, & x \in [0,334; 0,667); \\ -0,2012 + 1,2012 \cdot x, & x \in [0,667; 1]. \end{cases}$$

Таблица 4

Оценка эффективности деятельности крупнейших российских нефтяных компаний в 2014–2015 гг.

Показатель	«Роснефть»		«ЛУКОЙЛ»		«Газпром нефть»		«Сургутнефтегаз»		«Башнефть»		«Татнефть»	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Основные показатели												
I. Качество продукции												
1. Удельный вес экспортируемой продукции	0,943	0,929	1,000	1,000	0,620	0,548	0,788	0,875	0,688	0,636	0,541	0,619
II. Продуктивность												
2. Производительность труда	0,462	0,373	1,000	1,000	0,475	0,424	0,151	0,157	0,417	0,326	0,126	0,140
3. Фондоотдача	0,511	0,509	1,000	0,958	0,653	0,582	0,419	0,489	1,000	0,906	0,489	0,592
4. Затраты на 1 руб. продаж	0,036	0,061	0,000	0,000	0,082	0,066	0,117	0,177	0,050	0,078	0,161	0,169
III. Прибыльность (рентабельность)												
5. Рентабельность продаж	0,482	0,565	0,335	0,333	0,675	0,581	0,817	1,000	0,540	0,628	1,000	0,970
6. Общая (экономическая) рентабельность	0,156	0,200	0,306	0,319	0,212	0,254	1,000	1,000	0,311	0,586	0,469	0,719
7. Рентабельность собственного капитала	0,325	0,461	0,388	0,351	0,334	0,368	1,000	0,883	0,549	1,000	0,505	0,642
8. Рентабельность внеоборотных активов	0,128	0,191	0,281	0,293	0,211	0,236	1,000	1,000	0,285	0,540	0,418	0,661
9. Рентабельность основной деятельности (окупаемость издержек)	0,059	0,080	0,064	0,055	0,087	0,092	1,000	1,000	0,063	0,115	0,217	0,250
10. Рентабельность инвестиций [перманентного (постоянного) капитала]	0,188	0,241	0,338	0,355	0,230	0,276	1,000	1,000	0,370	0,691	0,498	0,747
11. Фондорентабельность	0,088	0,101	0,168	0,151	0,135	0,129	1,000	1,000	0,177	0,253	0,253	0,329
IV. Инновации (нововведения)												
12. Уровень освоения новой техники	0,524	0,604	1,000	0,870	0,863	1,000	0,742	0,829	0,597	0,817	0,507	0,831
V. Качество трудовой жизни												
13. Среднемесячная заработная плата работника	0,780	0,641	1,000	1,000	0,984	0,935	0,505	0,459	0,777	0,688	0,483	0,449
Дополнительные показатели												
VI. Финансовая устойчивость												
14. Коэффициент автономии	0,744	0,632	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,906	0,859	1,000	1,000
VII. Ликвидность и платежеспособность												
15. Коэффициент текущей ликвидности	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	1,000	1,000	0,807	0,381
Интегральный (обобщающий) показатель эффективности управления (количественная оценка)	0,428	0,439	0,589	0,582	0,504	0,499	0,703	0,725	0,515	0,608	0,498	0,567
Уровень эффективности управления (качественная оценка)	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Высокий	Высокий	Средний	Средний	Средний	Средний

Источник: составлено авторами.

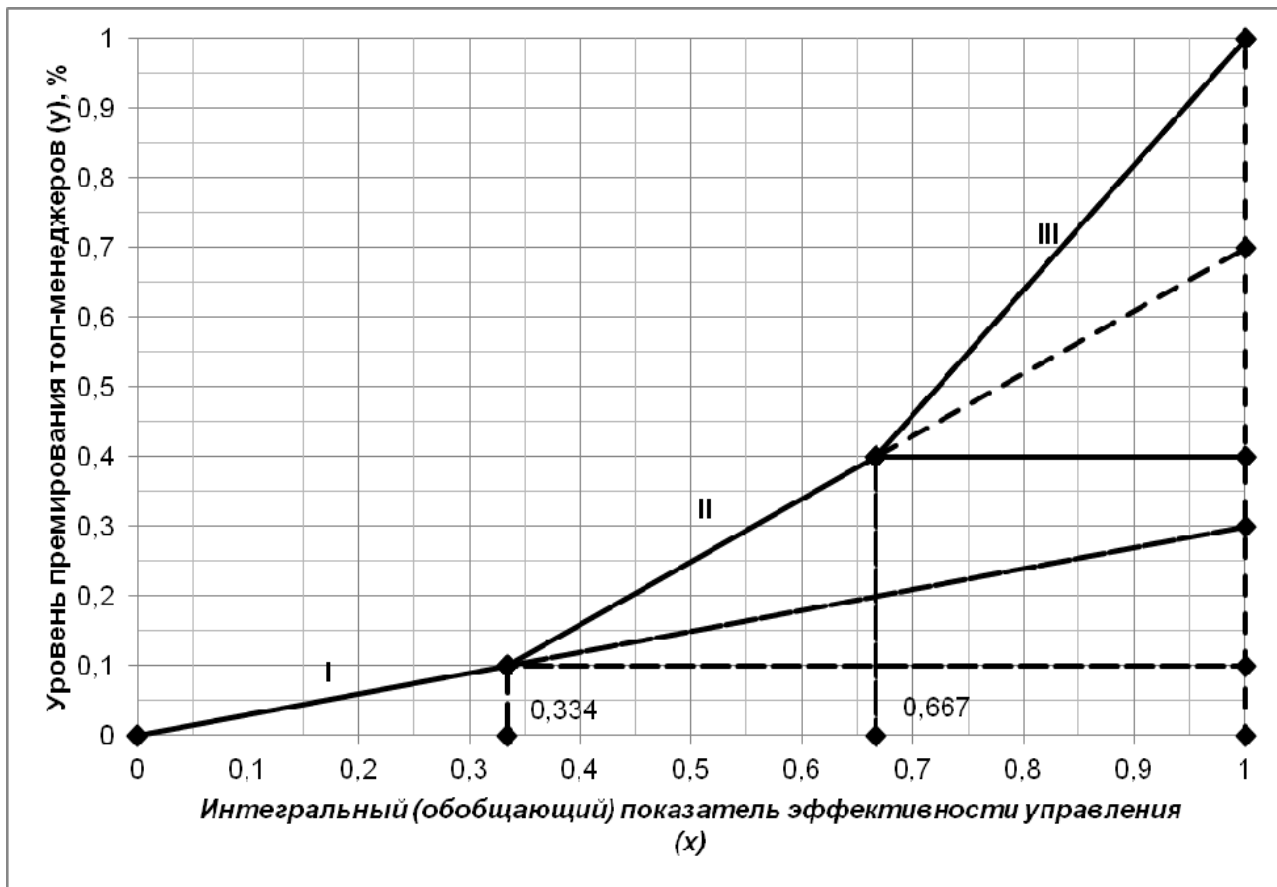


Рис. 2. Графическое представление прогрессивной шкалы: уровень премирования топ-менеджеров — эффективность деятельности компании

Источник: составлено авторами.

6. Определение размера фонда премирования топ-менеджеров компании «по результатам». Такой показатель рассчитывается исходя из ранее определенного по шкале уровня премирования топ-менеджеров и величины чистой прибыли компании. В табл. 5 представлены результаты апробирования методики премирования топ-менеджеров «по результатам» на примере крупнейших российских нефтяных компаний исходя из данных за 2014–2015 гг. В нашем случае эмпирическим путем (сравнивая фактические данные с теоретическими) было установлено, что если, например, в «ЛУКОЙЛЕ» наблюдался относительно «заниженный», то в «Роснефти», наоборот, «завышенный» уровень премирования топ-менеджеров.

Применение тематической методики позволяет корректно («по результатам») определять объем премирования топ-менеджеров компании, оценивая не только изменения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в динамике, но

и в составе отрасли страны, т.е. с учетом вариации конкурентных рыночных позиций.

Заключение

Формализация процесса материального стимулирования топ-менеджеров государственной компании за счет применения методики премирования руководства (правления) «по результатам» позволяет реально «заинтересовать» привилегированный персонал не только в обеспечении, но и повышении в динамике эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Профильный комитет (в «Роснефти» это комитет по кадрам и вознаграждениям) совета директоров компании в случае разработки и внедрения в практику тематической методики сможет принимать экономически обоснованные управленческие решения. «Развитие» представленной в рамках исследования методики возможно за счет трансформации ее из одно- в двухслойную. В этом случае

Таблица 5

**Апробирование методики премирования топ-менеджеров «по результатам»
(на примере нефтяной отрасли России по данным за 2014–2015 гг.)**

Показатель	«Роснефть»		«ЛУКОЙЛ»		«Газпром нефть»		«Башнефть»		«Татнефть»	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
<i>Фактические данные</i>										
Вознаграждение правления, млн руб.,	2797,6	3682,8	1528,2	1422,9	903,1	983,1	1724,6	415,8	426,7	244,8
в том числе премии	1210,0	2006,8	902,9	761,1	424,4	309,9	1318,9	58,9	275,0	109,3
Чистая прибыль, млрд руб.	350	356	394	293	127	116	43	60	98	106
Интегральный (обобщающий) показатель эффективности управления (количественная оценка)	0,428	0,439	0,589	0,582	0,504	0,499	0,515	0,608	0,498	0,567
Уровень эффективности управления (качественная оценка)	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний	Сред- ний
Уровень премирования топ-менеджеров (правления), %	0,35	0,56	0,23	0,26	0,34	0,27	3,07	0,10	0,28	0,10
<i>Теоретические данные</i>										
Вознаграждение правления, млн руб.,	2235,2	2369,6	1925,3	1608,4	799,4	962,5	519,0	563,7	393,9	462,9
в том числе премии	647,6	693,6	1299,9	946,5	320,8	289,4	113,3	206,7	242,2	327,4
Уровень премирования топ-менеджеров (правления), %	0,19	0,19	0,33	0,32	0,25	0,25	0,26	0,35	0,25	0,31

Источник: составлено авторами.

после определения объема премирования «котловым» методом осуществляется и персонифицированный расчет объема материального стимулирования каждого члена правления. Для этого

потребуется разработка соответствующей шкалы с помощью, например, теоретико-игровой модели, позволяющей также снизить субъективность экспертных оценок.

Литература

1. Львов Д. С. Россия: вызовы настоящего и стратегии будущего // Журнал экономической теории. 2007. № 1. С. 26–34.
2. Федоров Ю. В. Теоретико-методологические подходы к вознаграждению высших руководителей компании // Вестник ИжГТУ. 2013. № 2 (58). С. 46–50.
3. Зенкевич Н. А., Катькало В. С., Клемина Т. Н., Медведев А. Г. Эволюция моделирования стимулирующих контрактов с топ-менеджерами компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2012. Вып. 1. С. 3–25.
4. Бенц М., Штуцер А. Почему растет заработная плата менеджеров? // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 111–116.
5. Goergen M., Renneboog L. Inside the Boardroom // Journal of Corporate Finance. 2014. Vol. 28. Pp. 1–5.
6. Березинец И. В., Ильина Ю. Б. Занятость советов директоров и финансовая результативность деятельности компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2016. Вып. 1. С. 3–30.

7. Козлова Е.В. Сравнительный анализ оппортунистического в российских и зарубежных корпорациях // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 8 (363). Экономика. Вып. 48. С. 134–142.
8. Drucer P. *The Effective Executive*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 167 p.
9. Dolan E., Lindsay D. *Market: model of microeconomics*. New York: Harper & Row, 1985. 496 p.
10. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
11. Simon H., Smithburg D., Thompson V. *Public Administration*. New York: Knopf A.A., 1950. 582 p.
12. Hahn D., Hungenberg H. *PuK — Value-Based Financial Control Concepts*. Wiesbaden: Gabler, 2001. 1224 p.
13. Генкин Б.М., Козлова М.И. О показателях эффективности и принципиальных схемах мотивации эффективной работы // Вестник ИНЖЕКОНа. Сер. Экономика. 2004. Вып. № 4 (5). С. 3–9.
14. Заложнев Д.А., Новиков Д.А. Модели систем оплаты труда. М.: ПМСОФТ, 2009. 192 с.

References

1. Lvov D.S. Rossiya: vyzovy nastoyashchego i strategii budushchego [Russia: challenges of the present and strategies of the future]. *ZHurnal ehkonomicheskoy teorii — Economic Theory Journal*, 2007, no. 1, pp. 26–34 (in Russian).
2. Fiodorov I.V. Teoretiko-metodologicheskie podhody k voznagrazhdeniyu vysshih rukovoditelej kompanii [Theoretical and methodological approaches to rewarding company top managers]. *Vestnik IzhGTU — Bulletin of the ISTU*, 2013, no. 2 (58), pp. 46–50 (in Russian).
3. Zenkevich N.A., Katkalo V.S., Klemina T.N., Medvedev A.G. EHvolyuciya modelirovaniya stimuliruyushchih kontraktov s top-menedzherami kompanii [Evolution of incentive contracts modeling with top managers of companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8. Menedzhment — Bulletin of St. Petersburg University. Series 8. Management*, 2012, issue 1, pp. 3–25 (in Russian).
4. Benz M., Stuter A. Pochemu rastet zarabotnaya plata menedzherov? // Problemy teorii i praktiki upravleniya [Why is managers' salary increasing?]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya — Management theory and practice problems*, 2003, no. 5, pp. 111–116 (in Russian).
5. Goergen M., Renneboog L. Inside the Boardroom. *Journal of Corporate Finance*, 2014, vol. 28, pp. 1–5.
6. Berezints I.V., Ilina Yu.B. Zanyatost' sovetov direktorov i finansovaya rezul'tativnost' deyatel'nosti kompanii [Employment of Boards of Directors and financial performance of companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8. Menedzhment — Bulletin of St. Petersburg University. Series 8. Management*, 2016, issue 1, pp. 3–30 (in Russian).
7. Kozlova E.V. Sravnitel'nyy analiz opporunisticheskogo v rossijskih i zarubezhnyh korporatsiyah [Comparative analysis of opportunistic behavior in the Russian and foreign corporations]. *Vestnik CHelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta — Bulletin of Chelyabinsk State University*, 2015, no. 8 (363), Economy, issue 48, pp. 134–142 (in Russian).
8. Drucer P. *The Effective Executive*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 2007, 167 p.
9. Dolan E., Lindsay D. *Market: model of microeconomics*. New York, Harper & Row, 1985, 496 p.
10. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York, Harper & Row, 1988, 777 p.
11. Simon H., Smithburg D., Thompson V. *Public Administration*. New York, Knopf A.A., 1950, 582 p.
12. Hahn D., Hungenberg H. *PuK — Value-Based Financial Control Concepts*. Wiesbaden, Gabler, 2001, 1224 p.
13. Genkin B.M., Kozlova M.I. O pokazatelyah ehffektivnosti i principial'nyh skemah motivatsii ehffektivnoy raboty [On effectiveness indices and principal schemes of encouraging effective work]. *Vestnik INZHEKONa. Ser. EHkonomika — Bulletin of the UNECON. Series "Economics"*, 2004, issue № 4 (5), pp. 3–9 (in Russian).
14. Zalozhnev D.A., Novikov D.A. *Modeli sistem oplaty truda* [Models of Remuneration Systems]. Moscow, PMSOFT — PMSOFT, 2009, 192 p. (in Russian).