

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ В РОССИИ

Петрушин А.В. Email: Petrushin627@scientifictext.ru

*Петрушин Андрей Владимирович - студент магистратуры,
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва*

Аннотация: целью написания статьи является анализ современных особенностей системы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций в России. Определены эффективные методы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций в России, предложены варианты материального и нематериального стимулирования топ-менеджеров. Сделан вывод о том, что в России существует проблема низкой эффективности выбранных KPI, мало внимания в российских корпорациях уделяется корпоративной культуре. Рассматриваются некоторые способы повышения мотивации деятельности топ-менеджмента.

Ключевые слова: мотивация, топ-менеджмент, деятельность топ-менеджмента, опыт мотивации в России, система мотивации топ-менеджмента корпораций в России, способы повышения мотивации.

PECULIAR FEATURES OF CREATING A MOTIVATIONAL SYSTEM FOR TOP MANAGERS IN RUSSIAN CORPORATIONS

Petrushin A.V. Email: Petrushin627@scientifictext.ru

*Petrushin Andrey Vladimirovich – masters student,
DEPARTMENT OF CORPORATE FINANCES AND CORPORATE GOVERNING,
FINANCIAL UNIVERSITY UNDER THE GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION, MOSCOW*

Abstract: the purpose of writing this article is to analyze the characteristics of the modern system of motivation of corporate activities of top management in Russia. The effective methods of motivating activities of top management of corporations in Russia, the variants of the material and non-material incentives of top managers. The conclusion is that in Russia there is a problem of low efficiency of the KPI selected, little attention is paid to the Russian corporations the corporate culture. We consider some of the ways to increase the motivation of activity of top management.

Keywords: motivation, top management, the activities of top management, motivation, motivational experience in Russia, the system of motivation of top management in Russian corporations, ways to increase motivation.

УДК 331.225.3

В современной корпорации вопрос создания грамотной системы мотивации деятельности топ-менеджмента компании является одним из наиболее сложных и многогранных вопросов. В формировании данной системы были использованы элементы зарубежного опыта, которые адаптированы к российским реалиям.

Отметим, что мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [1, с. 242]. Топ-менеджер – это собственник бизнеса, создатель, лидер или наемный менеджер – наемный профессиональный управленец, который принимает решения, которые влияют на каждого сотрудника организации и на будущее ее развитие. Руководитель высшего уровня также несет ответственность за успешность или неудачи организации, за все трудовые действия каждого сотрудника [3].

Сегодня среди российских компаний практикуется в основном так называемый краткосрочный подход к мотивации. Годовой бонус в этом случае идет дополнением к фиксированной оплате труда топ-менеджмента. Недостаток такой системы в том, что она не может обеспечить должный уровень мотивации руководящей команды. Ведь для того чтобы капитализация компании росла, подчас реализуются действия долгосрочного эффекта, которые влияют на краткосрочные показатели выручки и маржинальность, то есть одни из тех ключевых показателей, от которых зависит годовой бонус топ-менеджмента. Очевидно, что в этом случае у топ-менеджмента возникает конфликт интересов.

Подобный подход к вознаграждению топ-менеджмента создает кардинальное расхождение в интересах между акционерами и наемными руководителями. Запуск нового продукта, фокус на развитие инноваций, инвестиции в развитие внутренних талантов и оптимизация корпоративной культуры могут положительно отразиться на результатах деятельности компании через годы. Тем самым они выпадают из области приоритетных задач топ-менеджмента, ориентированного на краткосрочные успехи. В результате, корпорации упускают возможности, одновременно теряя на фиксированных издержках огромные суммы.

Международная и российская практика в последнее время также уделяют внимание «золотым парашютам». Так, согласно российскому Кодексу корпоративного управления, «золотые парашюты» не должны превышать двукратного размера годового фиксированного вознаграждения.

Краткий обзор российских программ долгосрочного вознаграждения менеджмента крупнейших компаний показывает, что структура, критерии и размеры выплат членам правления, условия долгосрочных программ вознаграждения большинства крупнейших российских компаний пока остаются непрозрачными (таблица 1) [4].

Таблица 1. Раскрытие информации о вознаграждениях менеджмента российскими компаниями, 2015 г.

Компания	Общее вознаграждение членам правления (тыс. руб.)	Численность правления	Средний размер вознаграждения на 1 члена правления (тыс. руб.)
НК «Роснефть»	8 000 000	вознаграждение основному управленческому персоналу	-
АК «Транснефть»	не раскрыто		-
Сбербанк	2710000	14	193571
Банк ВТБ	1325125	12	110427
Газпром	1780695	17	104746
РЖД	1744600	24	72691
АК «АЛРОСА»	772593	13	59430
ФСК ЕЭС	505155	9	56128
РусГидро	612261	14	43732
Аэрофлот	414219	13	31863
Ростелеком	279271	15	18618
Россети	86045	5	17209
Совкомфлот	168505	12	14042

Среднее вознаграждение топ-менеджера корпорации рассчитывалось путем деления совокупного вознаграждения членов коллегиального исполнительного органа на их среднюю численность за год. В общую сумму вознаграждения топ-менеджеров включаются: вознаграждение за участие в работе органа управления, заработная плата, премии, комиссионные, льготы, компенсации расходов, иные виды вознаграждений. Что подразумевается под «иными видами вознаграждений», компании, как правило, не уточняют и указывают только их денежный эквивалент.

В числе лидеров по темпу роста вознаграждений топ-менеджеров в 2015 году оказался «Ростелеком»: его руководство в прошлом году получило на 67% больше, чем в 2014-м, – по 51 млн рублей в среднем [2].

Система материального вознаграждения топ-менеджмента в России включает прямое и косвенное вознаграждение. Прямое вознаграждение, в свою очередь, делится на фиксированную и переменную части, косвенное – на программы социальной защиты и дополнительные льготы.

Корпорации в России относительно недавно, около десяти лет назад, начали внедрять программу LTIP (долгосрочного плана материального стимулирования). И надо отметить, что, несмотря на богатый мировой опыт, отечественный бизнес до сих пор не до конца представляет, как именно данный подход к вознаграждению и мотивации работает и формируется.

К примеру, наблюдательный совет Агентства по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК) только в конце октября 2016 года утвердил долгосрочную программу мотивации топ-менеджеров на три года. В соответствии с ней в бонусный фонд будет отчисляться максимум до 13% чистой прибыли по МСФО, что может превысить 1 млрд руб. В течение трех лет бонусы будут выплачиваться равными долями. В программе примут участие 20 топ-менеджеров.

Доля направляемой на бонусы прибыли зависит от уровня рентабельности капитала (ROE) и достижения стратегических целей агентства. Целевой уровень ROE составляет 9% и превышает средний уровень инфляции за период 2016-2020 гг. более чем в два раза. В случае ухудшения финансовых результатов мотивационные транши могут сгорать.

Отметим, что в Европе и США медианное соотношение переменного вознаграждения и чистой прибыли составляет 23-24%. В России большинство госкомпаний привязываются к акциям, а не к прибыли.

Согласно отчету ПАО «Сбербанк России» за I квартал 2016 г., по итогам 2015 г. размер отчислений в бонусный фонд программы долгосрочной мотивации банка составил 600 млн руб. – 0,26% чистой прибыли. В ВТБ при выполнении всех требований топ-менеджер получает годовое вознаграждение и бонус, который составляет 0,1% от чистой прибыли банка. Программа распространяется на 13 ключевых сотрудников, таким образом, совокупный размер бонусного фонда – 1,3% от чистой прибыли ВТБ по МСФО.

Общее вознаграждение топ-менеджменту ПАО «Сбербанк России» за 2015 год уменьшилось с 2,8 млрд до 2,5 млрд руб. – при том что прибыль сократилась с 290,3 млрд руб. в 2014 г. до 222,9 млрд руб. Однако это не все выплаты топ-менеджменту. Наблюдательный совет Сбербанка осенью 2015 г. одобрил трехлетнюю опционную программу, по которой 40% вознаграждения правлению (600 млн руб.) будет привязано к «фантомным» акциям и выплачено тремя траншами в 2016-2018 гг. Если в каком-либо из этих годов банк не получит прибыли, менеджер не получит транш за год.

Чистый убыток Газпромбанка увеличился в три раза с 13,6 млрд до 47,7 млрд руб., а выплаты топ-менеджменту банка демонстрируют обратную зависимость: они увеличились вдвое – с 972 млн до 1,79 млрд руб. Размер вознаграждения руководителям Россельхозбанка снизился незначительно (с 328 млн до 246 млн руб.), хотя убыток банка увеличился в два раза с 47,9 млрд до 94,2 млрд руб. В отчете финансовой корпорации указано, что вознаграждение было начислено по таким KPI, как снижение доли просроченной задолженности,

окупаемость затрат и др. А также учитывались специфические показатели: рыночная доля в кредитовании сельхозпроизводителей, количество клиентов и др.

В «ВТБ 24» выплаты топ-менеджерам снизились с 900 млн до 858 млн руб. – при десятикратном сокращении чистой прибыли с 35 млрд до 3,43 млрд руб. Вознаграждение топ-менеджмента финансовой корпорации зависит от чистой прибыли банка, рентабельности капитала и соотношения между операционными расходами и доходами (CIR). Помимо этого для каждого руководителя установлены показатели премирования, отражающие результат деятельности курируемого направления, например выполнение бизнес-плана соответствующего подразделения по чистому операционному доходу, чистому комиссионному доходу и прочее.

В ПАО «Совкомфлот» также применяются инструменты долгосрочного вознаграждения менеджмента. Долгосрочная мотивация работников ПАО «Совкомфлот» представлена в таблице 2.

Таблица 2. Долгосрочная система мотивация работников ПАО «Совкомфлот»

Размер вознаграждения)	(фонд)	До 3,5% от размера акционерного капитала Общества
Участники ПДМ		Всего 125 чел. (включая резервные позиции), в т.ч.: – Правление, включая Генерального директора (11 чел.). – Прочие руководители высшего и среднего звена (до 15 чел.). – Члены экипажей судов, находящихся в собственности или под управлением Группы ПАО «Совкомфлот» (всего до 90 членов плавсостава из числа капитанов и старших механиков, соответствующих квалификационным требованиям ПДМ)
Инструменты премирования		Условный пакет акций («фантомные акции»): 50%. Прирост стоимости акционерного капитала: 50%.
Условия премирования		Достижение в 2015-2017 гг. целевых значений долгосрочных КПЭ, напрямую влияющих на рост капитализации Общества: – чистая прибыль (удельный вес 50%); – ROIC – рентабельность инвестированного капитала (удельный вес 50%)
Срок действия		Период оценки (выполнения КПЭ): 2015-2017 гг. Период выплаты премии по результатам выполнения КПЭ: 2018-2020 гг.
Прочие условия		В случае приватизации (акционирования) ПАО «Совкомфлот» фонд вознаграждения может по решению Совета директоров быть конвертирован в акции или производные от них инструменты.

Структура вознаграждения членов правления ПАО «Совкомфлот» состоит из трех элементов:

- базовое вознаграждение (месячный оклад);
- премия по итогам года;
- вознаграждение в рамках программы долгосрочной мотивации (ПДМ), которое рассчитывается в зависимости от выполнения участниками ПДМ долгосрочных КПЭ при выполнении прочих (квалификационных) условий ПДМ в соответствии с «Положением о Программе долгосрочной мотивации работников ПАО «Совкомфлот».

Следует отметить, что разработанная программа в значительной степени соответствует рекомендациям лучшей практики, регулярно пересматривается Советом директоров.

Наиболее распространенные и типичные способы оценки КПЭ в корпорациях России при определении бонусов для топ-менеджеров такие:

1. Бонусы зависят от чистой прибыли.
2. Бонусы зависят от чистой прибыли, дебиторской и кредиторской задолженности, кредитов, резерва сомнительных долгов.
3. Двухуровневая система. На первом этапе считается прибыль от операционной деятельности (от продажи продукции) по отгруженной продукции (предоплата и отсрочка). От полученной таким образом прибыли «на бумаге», ведь часть денежных средств еще не получена, начисляются бонусы. Второй этап: после погашения дебиторской задолженности покупателями и осуществления оплат поставщикам начисленные бонусы выплачиваются. На размер бонуса должны влиять задержки получения денег от покупателей, которые привели к штрафным санкциям от поставщиков. Такая система требует наличия управленческой информации по каждому топ-менеджеру или возможности вычленивать показатели каждого руководителя из консолидированной отчетности.
4. Бонус выплачивается только от тех сделок топ-менеджера, выручка по которым поступила на текущие счета или в кассу.

Среди нематериальных стимулов для топ-менеджеров главным фактором, который способен привлечь и удержать его на работе, является наличие интересных задач или рабочих проектов. Часто лучшим побуждением к труду менеджеры считают возможность самореализации путем решения сложных и огромных задач. Для сотрудников в такой должности важна новизна и интерес к задаче или проекту. Среди других распространенных методов нематериального стимулирования можно назвать:

1. Известное название бренда корпорации.
2. Лояльное отношение к менеджерам со стороны владельцев бизнеса.

3. Высокий уровень ответственности.

Таким образом, для России свойственно использование стандартных инструментов мотивации деятельности топ-менеджмента. Корпорации активно применяют начисление бонусов по КПЭ, участие в прибыли, «золотые парашюты», стандартные нематериальные стимулы. Отмечается недостаток использования системы долгосрочного стимулирования корпораций (только 10-15% в России). Применение опционных программ для мотивации топ-менеджеров в России ограничено ввиду несовершенства законодательства и рынка акций.

Для развития современной практики системы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций в России рекомендуется определять бонусное вознаграждение топ-менеджеров в соответствии с рейтинговой методикой, показатели к которой должны определяться индивидуально для каждого руководителя.

Топ-менеджер должен иметь возможность активно участвовать в увеличении бонусной части вознаграждения. Важно провести так называемую сегментацию по целям, то есть к достижению одних целей привязать должностной оклад, к достижению других - бонус.

В неформальном кадровом учете корпорации предложено выделить две категории топ-менеджеров: топ-менеджер со свободным графиком и топ-менеджер с гибким графиком. Свободный график предусматривает возможность топ-менеджера использовать при необходимости в личных целях нужное количество времени в любое время рабочего дня без уведомлений и согласований. За исключением времени проведения плановых совещаний.

Гибкий график предусматривает возможность топ-менеджера использовать при необходимости в личных целях один час в начале рабочего дня и один час в конце рабочего дня без уведомлений и согласований. За исключением времени проведения плановых совещаний.

Право свободного графика предоставляется выборочно и только генеральным директором.

Список литературы / References

1. Бойко Ю.И., Коробкина М.А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2016. Т. 2. С. 241-245.
2. Данные РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.newsru.com/finance/18feb2016/gurblscstrtops.html/> (дата обращения: 10.01.2017).
3. Журнал РБ. Стратегия и тактика успеха. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.real-business.ru/> (дата обращения: 10.01.2017).
4. Кузнецов М.Е., Федоров О.Р., Михеев А.А. Долгосрочная мотивация членов органов управления в компаниях с государственным участием // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2015. № 9. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://old.mgimo.ru/files2/2015_09/up24/file_2bf6f6046ab8d8c9444f0abd5a14fafc.pdf/ (дата обращения: 10.01.2017).