

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОП-
МЕНЕДЖЕРОВ В КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МЕГАФОН-
РИТЕЙЛ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Жиздюк Оксаны Александровны

Научный руководитель
К.э.н., доцент

Леванова Л.Н.

подпись, дата

Зав. кафедрой
К.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. В современных экономических реалиях важной характеристикой топ-менеджеров являются не только его квалификация и репутация, но также и мотивация на развитие компании и увеличение ее капитализации. Мотивация топ-менеджеров – тема, которая особенно актуальна и активно распространяется в последние годы. Все больше компаний начинают понимать, что топ-менеджерам нужна особая система мотивации, ведь от этих людей зависит успех всей организации. Есть много факторов, которые корпорации должны учитывать при разработке своей программы. Конечно, система мотивации топ-менеджеров должна быть встроена в систему мотивации всех остальных сотрудников компании, потому что топ-менеджеры не существуют в вакууме. Но в то же время система стимулирования топ-менеджеров имеет свои особенности и выделяется в отдельную область по всему миру. Топ-менеджеры корпорации являются ключевым компонентом структуры корпоративного управления и несут ответственность за достижение целей, задач и реализацию политики и стратегий компании на операционном уровне. Они обязаны управлять деятельностью общества таким образом, чтобы акционеры получали дивиденды, и корпорация устойчиво развивалась и обеспечивала удовлетворение всех заинтересованных сторон. А эффективность мотивации руководителя часто зависит от эффективности работы всей корпорации и самого предприятия. Поэтому корпорации должны разработать систему стимулирования топ-менеджеров, которая не только гарантирует, что эти люди останутся в компании, но и формирует их личное участие в бизнесе, которым они управляют. Кроме того, данная система стимулирования должна реализовывать общие принципы корпоративной культуры и стать основным фактором развития компании. Однако, Российские компании мало уделяют этому вниманию. Таким образом, проблема мотивации топ-менеджеров не теряет своей актуальности для Российских компаний.

Цель работы – исследование процесса формирования системы вознаграждения топ-менеджеров в корпорации на примере АО "Мегафон-Ритейл".

Для достижения цели были поставлены следующие задачи: определить понятие формирование системы вознаграждения топ-менеджеров в корпорации; изучить принципы формирования материального вознаграждения топ-менеджеров корпорации; определить методы немонетарного и нематериального вознаграждения топ-менеджеров корпорации; представить общую характеристику деятельности АО «Мегафон-Ритейл»; представить оценку формирования субъектов системы вознаграждения топ-менеджеров в АО «Мегафон-Ритейл»; проанализировать эффективность форм и методов вознаграждения топ-менеджеров АО «Мегафон-Ритейл»; разработать направления совершенствования методов вознаграждения топ-менеджеров в АО «Мегафон-Ритейл»; провести оценку экономической эффективности разработанных предложений для АО «Мегафон-Ритейл».

Объектом исследования в ВКР является система вознаграждения топ-менеджеров в корпорации, в том числе в АО «Мегафон-Ритейл», крупной телекоммуникационной российской компании.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы оплаты труда высшего руководства организации.

Методы исследования. В процессе исследования использованы методы: логического обобщения и научной абстракции – для уточнения понятия «система вознаграждения»; методы моделирования и прогнозирования; метод экспертных оценок позволил разработать методику оценки силы действия элементов смежных уровней связи между функциональными областями предприятия, субъектами рынка, влияющие на эти области и целями предприятия.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Систематизация и сопоставление подходов к определению понятия «система вознаграждения», дали возможность предложить авторскую трактовку понятия «система вознаграждения». Практическая значимость заключается в том, что основные выводы и рекомендации могут быть использованы как

рассматриваемой корпорацией, так и другими телекоммуникационными компаниями.

Новизна выпускной квалификационной работы:

- Сформулировано понятие: формирование системы вознаграждения топ-менеджеров – это процесс, включающий в себя выстраивание принципов, поиск методов и инструментов, выбор форм мотивации топ-менеджеров советом директоров совместно с комитетом по кадрам и вознаграждения, которые будут мотивировать топ-менеджеров на увеличении стоимости корпорации.
- Выявлены недостатки системы вознаграждения топ-менеджеров АО «Мегафон-Ритейл»: краткосрочные элементы вознаграждения привязаны к доле компании на рынке по контрактам в штуках; отсутствие «золотых парашютов»; скучность льгот и компенсации, входящих в состав гарантированных выплат топ-менеджерам.
- Предложены рекомендации совершенствования системы вознаграждения для топ-менеджеров АО «Мегафон-Ритейл»: замена в КПЭ доли абонентов на рынке на APRU; введение «золотых парашютов»; разработка новых льгот, входящих в гарантированный пакет выплат топ-менеджерам.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования системы вознаграждения топ-менеджеров корпорации» раскрывается содержание и понятие формирования систем вознаграждения топ-менеджеров в корпорации, а также принципы формирования материального вознаграждения топ-менеджеров корпорации и методы немонетарного и нематериального вознаграждения топ-менеджеров корпорации. Формирование системы вознаграждения топ-менеджеров – это процесс, включающий в себя выстраивание принципов, поиск методов и инструментов, выбор форм мотивации топ-менеджеров советом директоров совместно с комитетом по кадрам и вознаграждения, которые будут мотивировать топ-менеджеров на увеличении стоимости корпорации. На основе

анализа различных методов исследования определены следующие задачи разработки систем вознаграждения: достижение высокого уровня индивидуальных показателей эффективности; мотивировать топ-менеджеров к повышению эффективности работы; привлечение и удержание в организации квалифицированных и конкурентоспособных топ-менеджеров; стимулирование желаемого поведения топ-менеджеров (направление их деятельности на удовлетворение интересов акционеров); удовлетворение потребностей топ-менеджеров; лояльность топ-менеджеров формируется их приверженностью организации. Представлены требования, на которые необходимо обратить внимание при создании системы вознаграждения топ-менеджеров: награды за усилия и способности, а не в случае удачной комбинации; универсальный характер, то есть, помимо компенсации дохода, должны быть наказаны убытки, понесенные руководством, принявшим рисковые решения; долгосрочные стратегические стимулы, а не краткосрочные спекулятивные эффекты; простота и понятность, не допускающая манипуляций с показателями, от которых зависят бонусные выплаты; достаточный уровень вознаграждения, позволяющий руководителям ценить свое рабочее место, отказываться от удовлетворительного поведения и в то же время оказывать на них необходимое стимулирующее воздействие. В работе выделены денежные элементы системы вознаграждения топ-менеджеров в корпорации: фиксированная часть (оклад), переменная часть (долгосрочное и краткосрочное вознаграждение). Помимо денежного вознаграждения в систему вознаграждения топ-менеджеров входят и не денежные элементы, такие как социальный пакет и нематериальное стимулирование. Эффективность работы всей компании и конечные результаты ее деятельности в большой степени зависят от того, заинтересован ли топ-менеджер в результатах своей работы. Краткосрочные элементы системы вознаграждения (в том числе высокий оклад) не являются эффективным стимулом для топ-менеджеров. Удержать эффективных сотрудников в компании, а также направить их на эффективное решение стратегических задач и повышение капитализации компании позволит проектирование и внедрение

комплексной системы мотивации. Поэтому важно рассматривать не только денежные элементы вознаграждения топ-менеджеров, но и не денежные.

В главе 2 «АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ АО «МЕГАФОН-РИТЕЙЛ» проанализирована система вознаграждения топ-менеджеров корпорации, денежные и неденежные элементы системы вознаграждения, а также рассмотрена общая характеристика деятельности организации. Полное фирменное наименование Общества: Акционерное общество «МегаФон Ритейл». Место нахождения Общества: Российская Федерация, 115035, город Москва, Кадашевская набережная, дом 30. В 2019 году прибыль Общества составила 550 007 тыс. руб., что составляет 5,5 руб. в расчете на одну акцию. Несмотря на прибыль корпорации и ее лидирующее положение на данном сегменте рынка, стоит отметить такой негативный фактор, как постоянная смена топ-менеджеров в корпорации. Компания фокусируется на поддержании высокого уровня корпоративного управления и соблюдает требования российского законодательства об акционерных обществах, включая положения Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (Федеральный закон «Об акционерных обществах»), а также руководствуется рекомендациями Кодекса корпоративного управления, иными рекомендациями Центрального банка Российской Федерации и Московской биржи. Выстроенная структура корпоративного управления играет важнейшую роль в успешном развитии бизнеса компании и помогает одновременно реализовывать стратегию, ставить цели и достигать их, эффективно управлять рисками, с которыми сталкивается компания. Надежная система корпоративного управления также позволяет "Мегафон-Ритейлу" выстраивать и укреплять доверительные отношения с контрагентами, инвесторами, сотрудниками и другими заинтересованными лицами. В работе рассмотрено насколько в корпорации соблюдаются принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления. В основном данные принципы и рекомендации соблюдаются, также выделены рекомендации, которые не соблюдаются. Топ-менеджерам компании выплачивается

вознаграждение за выполненную работу. Структура и размер вознаграждения определяются советом директоров. Рассмотрена система вознаграждения топ-менеджеров в АО «Мегафон-Ритейл»: заработка плата – оклад; краткосрочная мотивация, которая представляется в виде годовой премии (достижение КПЭ); Долгосрочная мотивация (Достижение долгосрочных КПЭ: Net profit, FCF, ROIC). Программа премирования топ-менеджеров предполагает присвоение целевого количества акций Мегафона определенному количеству топ-менеджеров в конце трехлетнего периода, присвоение акций будет осуществляться на основании результатов по исполнению цели, установленной в начале трехлетнего периода. За добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а также по результатам выполнения показателей бюджета выплачивается годовая премия. Выходное пособие в случае расторжения трудового договора со стороны компании выплачивается в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. Размер выходного пособия не превышает трехкратного среднего месячного заработка работника. В работе были проанализированы элементы не денежного вознаграждения топ-менеджеров АО «Мегафон-Ритейл», к ним можно отнести следующие элементы: программа ДМС; медпомощь (врач на территории офиса); страхование от несчастного случая на рабочем месте; материальная помощь; льготы (льготная ставка на кредит или ипотеку, льготная цена для страхования родственников); корпоративная связь; скидка на фитнес; подарки для детей сотрудников (новогодние праздники); обучение; комфортабельный офис в центре Москвы. В работе представлен анализ системы вознаграждения топ-менеджеров АО "Мегафон-Ритейл", который позволяет определить ее как эффективную, но в то же время существуют некоторые проблемы, снижающие ее эффективность: по большей части краткосрочные элементы вознаграждения привязаны к доле компании на рынке по контрактам, когда стоит привязать мотивацию не за количество (проданные шт. договоров), а ARPU (доход от сим); отсутствие «золотых парашютов»; скучность льгот и компенсации, входящих в состав

гарантированных выплат топ-менеджерам; низкая прозрачность выплат топ-менеджерам, что не позволяет привлечь новые конкурентоспособные кадры.

В главе 3 «Направления совершенствования системы вознаграждения топ-менеджеров в АО «Мегафон-Ритейл» обосновываются основные направления совершенствования системы вознаграждения топ-менеджеров. При разработке направлений по совершенствованию системы вознаграждения топ-менеджеров АО «Мегафон Ритейл» автор исходил из того, что на данный момент в организации существует конфликт интересов между менеджерами и акционерами, что усложняет работу и понижает эффективность работы топ-менеджеров. Поэтому автором были предложены следующие мероприятия: замена в КПЭ доли абонентов на рынке на ARPU; введение «золотых парашютов»; разработка новых льгот, входящих в гарантированный пакет выплат топ-менеджерам. Эффективность системы вознаграждения топ-менеджеров оценивается с помощью упущеной прибыли и затраченных на это ресурсов. Самыми характерными эффектами от реализации предложенных мероприятий, с точки зрения экономической эффективности, на взгляд автора, будут: (Пэф) рост выручки от новых абонентов за счет увеличения ARPU. За год прибыль от новой выручки абонентов будет равна: $2461 * 12 = 29532$ млн. Отсюда $\text{Пэф} = 29532$ млн. (новая выручка от абонентов) – 27129,6 млн. (старая выручка от абонентов) = 2402,4 млн. В то же время реализация предложенных мероприятий повлечет за собой и расходы на их проведение (расходы на выплаты по «золотым парашютам» R_c , расходы на дополнительные льготы R_h , дополнительные расходы на премию за ARPU сим-карты R_p , дополнительные расходы на обучение R_o). Общий объем затрат R_z определяется как сумма: $R_z = R_c + R_h + R_p + R_o$. Расхода на «золотые парашюты» для топ-менеджеров будут составлять за один год: $R_C = 5 * 67 \text{ млн} * 3 \text{ года} = 1005$ млн руб. Расходы на корпоративный транспорт будут составлять за год: $R_h = (3 \text{ млн} * 8) + (10008 * 48 \text{ руб} * 8) = 24 \text{ млн} + 3,85 \text{ млн} = 27,85 \text{ млн руб}$. $R_p = 7,2 \text{ млн} * 150 - 7,2 \text{ млн} * 56 = 1080 - 403,2 = 676,8$ млн расход на новую мотивацию. Расходы на новое обучение топ-менеджеров за год будет составлять: $R_o = 500 \text{ тысяч} * 12 = 6 \text{ млн рублей}$. $R_z = R_c + R_h + R_p + R_o$.

Rп=1005млн+27,85млн.+676,8млн.+6млн=1715,65 млн. руб. Shr = 2402,4млн./1715,65= 1,4. Таким образом коэффициент эффективности, который показывает отношение прибыли к затратам, показывает, что с экономической точки зрения компании выгодно реализовать разработанные автором рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения для топ-менеджеров компании, причем стоит обратить внимание, что дополнительного финансирования не потребуется.

В **заключении** работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Проведенное исследование позволило автору сформулировать следующие выводы и рекомендации. Формирование системы вознаграждения топ-менеджеров – это процесс, включающий в себя выстраивание принципов, поиск методов и инструментов, выбор форм мотивации топ-менеджеров советом директоров совместно с комитетом по кадрам и вознаграждения, которые будут мотивировать топ-менеджеров на увеличении стоимости корпорации. В работе выделены два основных элемента денежной формы вознаграждения топ-менеджеров: постоянная часть (оклад), переменная часть, которая включает в себя краткосрочные элементы (выплачиваются по целому ряду причин: результаты текущей деятельности, период исполнения целей проекта, особый вклад в развитие компании, редкие знания и так далее) и долгосрочные элементы (основаны на стоимостном подходе к разработке переменных деталей). При разработке направлений по совершенствованию системы вознаграждения топ-менеджеров АО «Мегафон Ритейл» автор исходил из того, что на данный момент в организации существует низкая прозрачность текущей системы вознаграждения, что усложняет привлечение новых кадров, повышает затраты на привлечение и обучение персонала, понижает эффективность работы компании, а также не прибыльные для компании элементы краткосрочного вознаграждения топ-менеджеров, отсутствие «золотых парашютов» и привлекательных элементов не денежного вознаграждения. Поэтому автором были предложены следующие мероприятия: замена в КПЭ доли абонентов на рынке на APRU; внедрение «золотых

парашютов»; разработка более широкой социальной программы; выделение для топ-менеджеров корпоративного транспорта; финансирование дополнительного обучения; проведение большого количества корпоративных мероприятий с награждениями и выделением лучших сотрудников; максимально открыто транслировать информацию до сотрудников всех уровней по поводу изменений в компании. Эффективность реализации предложенных мероприятий составила 1,4. Таким образом, коэффициент представляет собой долю затрат на прибыль, свидетельствующую о том, что с экономической точки зрения внедрение разработанной нами системы повышения мотивации топ-менеджеров прибыльно для компании АО "Мегафон-Ритейл". Стоит также отметить, что предлагаемая система вознаграждения отвечает требованиям эффективной системы вознаграждения: объективности (размер вознаграждения объективно определяется оценкой результатов его работы), предсказуемости, адекватности, своевременности, важности (вознаграждение важно для топ-менеджеров) и справедливости (каждому топ-менеджеру выплачивается вознаграждение на основе его усилий).