

УДК 338.242

**СТРУКТУРА КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ: АНАЛИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ***Светлана И. Бабина<sup>1, @1</sup>, Сергей А. Бабин<sup>2, @2</sup>*<sup>1</sup> Кемеровский государственный университет, Россия, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6<sup>2</sup> Сбербанк Российской Федерации, Россия, 650066, г. Кемерово, Октябрьский проспект, 53@<sup>1</sup> babina-si@rambler.ru@<sup>2</sup> sababin@sberbank.ru*Поступила в редакцию 09.03.2016 г.**Принята к печати 19.05.2016 г.*

**Ключевые слова:** компенсации, компенсационный пакет, функции, структура, вознаграждение, топ-менеджер.

**Аннотация:** В статье рассматривается структура компенсационного пакета топ-менеджеров, особенности вознаграждения этой группы управленцев. В качестве методологической основы исследования рассматриваются теория агентских отношений и концепция стратегического управления, из которых вытекают требования к системам вознаграждений и компенсационным пакетам топ-менеджеров, определяющие их особенности. Анализ практики формирования компенсационных пакетов топ-менеджеров проведен на примере крупных российских компаний с государственным участием в собственности. Анализ показал, что в 2014 – 2015 гг. в соответствии с требованиями об открытости конфиденциальной информации компании утвердили новые редакции кодексов корпоративного управления, в годовых отчетах более полно отражается информация о системах, объеме, структуре вознаграждений советов директоров и коллегиальных органов управления. Системы премирования строятся с использованием ключевых показателей деятельности. В то же время у некоторых компаний темп роста вознаграждения опережает темпы роста чистой прибыли и выручки. Предлагается для целей управления структурировать компенсационный пакет по функциям, которые призвана выполнять компенсационная политика. Составлен компенсационный пакет топ-менеджеров российских компаний с учетом выделенного подхода. Выделены требования к формированию компенсационных пакетов топ-менеджеров. Для устранения несоответствия между темпами изменения вознаграждения топ-менеджеров, выручки и чистой прибыли предлагается установить коэффициент соответствия, утверждаемый советом директоров компании. Бонусы членам правления из чистой прибыли по итогам года должны определяться с учетом утвержденного коэффициента соответствия и уже полученной суммы вознаграждения в течение года. Результаты, изложенные в статье, будут использованы в последующих исследованиях по развитию теории и практики компенсационного менеджмента.

**Для цитирования:** Бабина С. И., Бабин С. А. Структура компенсационного пакета топ-менеджеров: анализ российской практики // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 47 – 54.

Успешность функционирования хозяйствующего субъекта в рыночной экономике определяется системой управленческих решений, принимаемых руководством компании. В практике российского менеджмента широко используется понятие «топ-менеджер», включающее менеджеров высшего звена управления крупных компаний. Кризисные процессы, западные санкции, стагнация российской экономики обострили болевые точки российской экономики. Не потерять бизнес, суметь его развить в

сложнейших экономических и политических перипетиях российской действительности – эти задачи решить под силу только высокопрофессиональным, грамотным, высокомотивированным управленцам. В связи с этим вопросы вознаграждения топ-менеджеров имеют непреходящую актуальность. Об этом свидетельствуют ряд принятых законодательных мер по вопросам вознаграждения топ-менеджеров, дискуссии в органах власти, высказывания известных политиков, экономистов, публикации в

СМИ. Другими словами, актуальность обозначенной проблемы объясняется назревшей потребностью в научном обосновании объема и структуры вознаграждения, способного сбалансировать интересы собственника, заключающиеся в стратегическом развитии бизнеса и эффективном использовании капитала, и интересы топ-менеджеров, наемных работников, интересы которых направлены на максимизацию своих доходов в текущий момент времени.

Вопросы вознаграждения руководителей высшего звена управления рассматриваются в работах зарубежных авторов: Р. И. Хендерсона, М. Мейзера, Э. Ларра и др. [10, с. 674 – 724; 11, с. 389 – 498]. Вместе с тем надо отметить, что российской практике вознаграждения топ-менеджеров посвящено ограниченное количество публикаций, а научных системных исследований вообще нет.

Задачами нашего исследования является рассмотрение структуры компенсационных пакетов менеджеров высшего звена управления, анализ сложившейся российской практики. Информационной базой исследования явились годовые отчеты и локальные нормативные документы публичных акционерных компаний (ПАО) с государственным участием в собственности, их финансовая отчетность, составленная по МСФО, аналитические обзоры по вопросам вознаграждений консалтинговых компаний.

Прежде чем перейти к рассмотрению вопросов в рамках обозначенной темы раскроем свое видение базовых понятий, используемых в статье. Это «топ-менеджеры» и «компенсационный пакет». Данные понятия подробно рассмотрены нами в других работах [1; 2; 9].

В понятие «топ-менеджеры» большинство авторов включают менеджеров высшего звена управления, находящихся в подчинении непосредственно у собственника или у первого руководителя компании. Одним из главных признаков, разграничивающих понятия «топ-менеджер» и «менеджер высшего звена управления», является численность персонала в управлении. Существует мнение, которое мы разделяем, что топ-менеджеры – это руководители крупных компаний или их структурных подразделений с численностью персонала от 10 тыс. человек. Топ-менеджеры принимают стратегические решения и несут ответственность за развитие и эффективное функционирование бизнеса в реальных экономических условиях. В то же время следует отметить, что в документах законодательных, государственных органов власти, статистических органов слово «топ-менеджер» не используется. Так, например, в «Кодексе корпоративного управления» (письмо Банка России от 10.04.2014, № 06-52/2643) в качестве должностей высшего уровня управления фигурируют понятия «члены совета директоров, исполнительных органов и иные ключевые руководящие работники общества» [5]. На основе рекомендаций Банка России акционерные общества откорректировали содержание собственных Кодексов корпоративного управления, разработали множество других локальных документов, уточняющих и раскрывающих более подробно их отдельные положения. В Стандарте ПАО «НК «Роснефть» «О выплатах и компенсациях топ-менеджерам», утвержденном Советом директоров 23 апреля 2015 г., включено понятие «топ-менеджер» и перечислены должности, относящие к дан-

ному кругу руководителей. Это Президент ПАО «НК Роснефть», первый вице-президент, вице-президенты компании и должностные лица в ранге вице-президента ПАО «НК Роснефть» [8].

Второе базовое понятие, используемое в статье, – «компенсационный пакет». Под последним следует понимать совокупность всех компенсаций, имеющих финансовую оценку и получаемых работником от работодателя в силу существования между ними социально-трудовых отношений. При этом форма компенсаций в каждом конкретном случае может быть денежной, в виде услуги, продукта, ценной бумаги [1, с. 48]. Важно, что все эти компенсации профинансированы работодателем, прямо или опосредованно (через отчисления в различные социальные фонды). По экономической сущности компенсационный пакет выступает как финансовая составляющая многообразных трудовых и социальных обязательств работодателя перед работником, представляющих собой возмещение работодателем затрат, которые несет работник в процессе трудовой деятельности. Это затраты рабочей силы, здоровья, материальные затраты, связанные с выполнением трудовых функций; затраты на формирование и развитие профессиональных компетенций, укрепление здоровья, развитие культурного уровня (развитие человеческого капитала).

В российской практике укрепилось разделение компенсационного пакета на две составляющие: одна связана с оплатой за труд и состоит из постоянной и переменной частей заработной платы. Вторая составляющая – это социальный пакет, который включает все другие компенсации, которые не вошли в заработную плату. Исходя из целей и функций компенсационной политики, нам представляется логичным структуру компенсационного пакета представить как совокупность групп компенсаций, каждая из которых выполняет определенные функции: 1) базовые компенсации, включающие оклад (тарифную ставку) и доплаты постоянного характера; 2) компенсации за результаты труда (вознаграждения за текущие и долгосрочные результаты труда); 3) компенсации социального характера (текущего и отсроченного характера); 4) компенсации, связанные с развитием человеческого капитала; 5) компенсации затрат, обусловленных трудовой деятельностью. Каждой группе компенсаций свойственны определенные функции, принципы и методические подходы формирования систем вознаграждений (таблица 1).

Из всего многообразия теорий, являющихся методологической основой формирования систем вознаграждений, отметим две из них, вытекающие требования из которых в наибольшей степени определяют специфику компенсационных пакетов топ-менеджеров. Это теория агентских отношений и концепция стратегического управления. В соответствии с первой теорией в условиях присущего рыночной экономике разрыва между функцией распоряжения и функцией текущего управления и контроля над капиталом компании могут появляться определенные противоречия между интересами владельцев бизнеса (принципалов) и менеджеров, наемных работников (агентов). Проблема усугубляется также по причине асимметричности информации. Топ-менеджеры, осуществляющие руководство компанией от лица собственников, владеют значи-

тельно большей информацией о состоянии бизнеса, о рынках, о конкурентах и т. п. и могут использовать ее в собственных интересах в ущерб интересам принципала. Для преодоления этих противоречий владельцы компаний вынуждены нести агентские издержки. Часть этих издержек используется для создания различных систем вознаграждения,

формирования компенсационных пакетов топ-менеджеров. Эти меры позволяют в определенной степени снизить конфликт интересов между собственниками и наемными менеджерами, сделать последних более лояльными.

Таблица 1. Структура компенсационного пакета, функции компенсаций и базовые принципы формирования систем вознаграждений  
Table 1. The structure of the compensation package, functions of compensations and basic principles of fee system formation

<i>Группа компенсаций</i>	<i>Основные выполняемые функции</i>	<i>Базовые принципы формирования систем вознаграждений</i>
1. Базовые компенсации (тарифная ставка, оклад, доплаты постоянно-го характера)	Воспроизводственная	Зависимость от ценности должности или сложности работ, выполняемых функций
2. Компенсации за результаты труда (различные премии, опционные программы)	Стимулирующая	Зависимость вознаграждения от результатов труда (за выполнение индивидуальных, коллективных, текущих и долгосрочных ключевых показателей деятельности)
3. Компенсации социального характера (льготы, материальная помощь, накопления и выплаты из социальных фондов)	Социальная (защитная)	Выплата компенсаций обусловлена фактом работы в компании, объем – принадлежностью к определенной категории персонала. Перечисление в государственные социальные фонды и выплаты из них законодательно закреплены
4. Компенсации, связанные с развитием человеческого капитала (обучение, повышение квалификации, культурное и физическое развитие)	Развивающая	Система компенсаций формируется исходя из планов повышения квалификации персонала, карьерного роста и финансовых возможностей компании
5. Компенсации, обусловленные трудовой деятельностью (аренда жилья, мобильная связь, командировочные расходы, представительские расходы, автомобиль и др.)	Возмещающая	Система компенсаций формируется на основе принятых в компании стандартов (положений) возмещения материальных и денежных затрат, понесенных работником при выполнении трудовых обязанностей с учетом трудового законодательства и финансовых возможностей компании

В соответствии с концепцией стратегического управления для развития бизнеса необходимо создать систему мотивации и вознаграждения персонала, ориентированную на выполнение показателей, вытекающих из ее стратегии. В этой связи актуальными являются различные системы премирования за выполнение ключевых показателей эффективности деятельности, а также долгосрочные системы мотивации топ-менеджеров, сформированные на основе опционов и бонусных программ из прибыли компании.

Итак, из теории агентских отношений, концепции стратегического управления, а также из других теорий, являющихся методологической основой компенсационного менеджмента, вытекают следующие требования к формированию систем вознаграждений топ-менеджеров, к объему и структуре их компенсационных пакетов:

- высокая ценность для бизнеса топ-менеджеров должна быть оценена и высоким вознаграждением, то есть объем компенсационных пакетов топ-менеджеров должен соответствовать той роли и правам, которыми наделяет собственник наемного менеджера в управлении бизнесом. Как правило, топ-менеджер – это управленец с большим человеческим капиталом, обладающий высокими профессиональными, деловыми и личностными качествами, сильной мотивацией;

- структура компенсационного пакета должна включать вознаграждения с разными функциями: воспроизводственной, стимулирующей, социальной, развивающей, возмещающей. Многообразие вознаграждений позволит более полно удовлетворить разносторонние потребности топ-менеджеров и членов их семей и поддерживать мотивацию их работы в конкретной компании;

- в структуре компенсационного пакета топ-менеджеров значительная доля вознаграждений должна иметь долгосрочный характер и мотивировать топ-менеджеров на рост стоимости компании в соответствии со стратегическими целями бизнеса и интересами собственников;

- использование механизмов долгосрочной мотивации, а также обеспечение сопоставимости компенсационных пакетов в аналогичных компаниях формируют у топ-менеджеров лояльность к компании, снижают риск перехода в другую компанию;

- механизмы формирования систем компенсаций должны устанавливать зависимость размера вознаграждения от выполнения ключевых текущих показателей бизнеса: выручки, чистой прибыли, функциональных показателей; и долгосрочных показателей: стоимости компании, стоимости акции, нормы капитализации чистой прибыли и др.;

– пересмотр системы вознаграждений и компенсационного пакета топ-менеджеров в случае изменения внешней экономической ситуации и соответственно стратегии бизнеса.

Отличительной особенностью вознаграждения топ-менеджеров является его высокий уровень. С одной стороны, это оправдано: топ-менеджеры своими решениями влияют не только на судьбу бизнеса своих компаний, но и на экономику России в целом. С другой стороны, размеры вознаграждений менеджеров высшего звена управления, особенно в компаниях с участием государства в капитале, порой баснословны. И у многих граждан, в том числе и у государственных деятелей, возникают правомерные вопросы об обоснованности таких выплат.

В соответствии с указом Президента РФ от 8 июля 2013 г. № 613 «Вопросы противодействия коррупции»

[3], законодательными и нормативными документами, вытекающими из него, госкомпаниям обязаны раскрывать информацию о доходах и соответственно о вознаграждениях членов Советов директоров и исполнительных коллегиальных органов (Правления) и представлять ее на своих сайтах. В последние два года такая информация стала более доступной.

На основании данных, представленных в годовых отчетах компаний, нами сделана выборка и расчеты по динамике выручки и чистой прибыли и среднемесячным вознаграждениям топ-менеджеров (таблица 2). Все компании, взятые в качестве объектов исследования, – это компании, в структуре капитала которых контрольный пакет акций принадлежит государству.

Таблица 2. Среднемесячные вознаграждения топ-менеджеров госкомпаний и динамика выручки и чистой прибыли  
Table 2. Average monthly fees of top-managers and dynamics of revenue and net profit

Компания	Среднее вознаграждение топ-менеджеров в месяц, руб.*			Динамика выручки, ± % (2014 г. по сравнению с 2013 г.)**	Динамика чистой прибыли (2014 г. по сравнению с 2013 г.)**
	2014 г.	2013 г.	изменение, %		
Роснефть	17941569	Нет данных	–	17,2	– 36,9
Газпром	12463765	8728897	42,8	6,4	– 86,5
Башнефть	11085152	6699848	65,5	13,1	– 7,2
Аэрофлот	6063532	1824653	Рост в 3,3 раза	9,9	Падение прибыли в 2,3 раза
Русгидро	6030354	3751601	60,7	5,1	14,9
АЛРОСА	5301374	4074862	30,1	22,9	Падение прибыли в 1,5 раза
РЖД	4815058	6067732	– 20,6	12,7	Снижение убытков на 49,9%
Интер РАО ЕЭС	4770827	4399136	8,45	11,9	Рост прибыли в 2,4 раза
Россети	4617483	1434083	Рост в 3,2 раза	0,5	Снижение убытков на 84,8%
ФСК ЕЭС	2462352	4575679	– 46,2	9,7	Падение прибыли в 1,1 раза
Ростелеком	1922166	2090956	– 8,1	– 4,5	56,7
Совкомфлот	1654817	1170174	41,4	32,0	Рост прибыли в 3,1 раза

Примечания: \* По данным исследования РБК [4].

\*\*Рассчитано по данным консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2014 г.

Необходимо сделать ремарку по поводу выбора показателей деятельности, взятых для анализа. Выручка и чистая прибыль являются одними из ключевых показателей эффективности деятельности. Никто не будет оспаривать, что они являются базовыми в оценке. Но в то же время, что очень важно, из них формируются денежные фонды по выплате заработной платы, премий, бонусов и других компенсаций. Плановым показателям выручки и чистой прибыли соответствуют определенные затраты на выплату вознаграждений. Невыполнение плановых показателей

выручки и чистой прибыли должно сопровождаться снижением объемов фондов вознаграждения, прежде всего топ-менеджеров, которые в большей степени, чем все другие работники компании, несут ответственность за финансовое благополучие бизнеса, за его развитие.

Анализ полученной информации показывает, что в 6-ти из 12-ти компаний (Газпром, Башнефть, Аэрофлот, Русгидро, АЛРОСА, Россети) отсутствует взаимосвязь между динамикой выручки, прибыли и вознаграждением. В названных компаниях прирост суммы вознаграждений

значительно выше прироста выручки. Рост имеет место и в случае падения чистой прибыли и даже возникновения убытков. Конечно, выводы о причинах такого несоответствия можно сделать только после детального анализа систем вознаграждений, плановых и фактических ключевых показателей эффективности деятельности, за которые начисляются премии. Необходимо также учитывать структурные изменения в органах управления. Но тем не менее диспропорции в темпах роста оплаты труда, выручки и чистой прибыли очевидны и они крайне нежелательны с позиции экономических и социальных последствий.

Возвращаясь к вопросу об объеме вознаграждений топ-менеджеров, вспомним о скандалах с «золотыми парашютами», когда отступные топ-менеджерам составляли сотни миллионов рублей и долларов (при расторжении контракта в 2012 г. экс-глава «Норильского никеля» Владимир Стржалковский получил компенсацию от совета директоров \$100 млн; в 2013 г. экс-президенту подконтрольной государству компании «Ростелеком» Александру Провоторову было выплачено более 200 млн рублей). Ответом на бурную реакцию общества на информацию о «золотых парашютах» было принятие Федерального закона от 2 апреля 2014 г. № 56-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части введения ограничения размеров выходных пособий, компенсаций и иных выплат в связи с прекращением трудовых договоров для отдельных категорий работников», согласно которому размер выходных пособий для топ-менеджеров государственных компаний не должен превышать трехкратную сумму среднего месячного заработка [7].

На современную структуру компенсационного пакета (совокупного вознаграждения) топ-менеджеров в госкомпаниях оказывают влияние множество факторов:

- законодательство по труду;

- нормативные, методические документы правительственных органов, обязательного или рекомендательного характера;

- цели и приоритеты деятельности компании;
- системы ключевых показателей эффективности деятельности и премирования за их выполнение,
- целевая структура показателей.

Для эффективного управления и достижения стратегических целей большинство компаний используют при планировании методологию сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности деятельности (BSC и KPI).

В российских компаниях в качестве KPI используются [6]:

- рентабельность инвестиций акционеров;
- рентабельность инвестированного капитала;
- рентабельность акционерного капитала;
- динамика показателя EBITDA;
- рентабельность по показателю EBITDA;
- динамика выручки;
- динамика удельной выручки (в расчете на одного работника);
- динамика чистой прибыли;
- функциональные показатели;
- проектные показатели.

Как отражено в годовых отчетах анализируемых компаний, KPI увязаны с целями стратегий, инвестиционных проектов, с функциональными задачами бизнеса. Актуализация KPI синхронна пересмотру стратегических целей и задач. Как правило, KPI для высших должностных лиц утверждаются Советом директором и включаются в системы премирования.

В таблице 3 приведена структура KPI, используемая для вознаграждения топ-менеджеров ПАО «Башнефть», взятая из годового отчета компании за 2014 г.

Таблица 3. Ключевые показатели эффективности деятельности в системе вознаграждения топ-менеджеров ПАО «Башнефть»

Table 3. Key factors of operating efficiency in the fee system of top-managers of OJSC “Bashneft”

Категория показателя	Вес показателя в совокупном наборе показателей для премирования топ-менеджеров	
	2014 г.	2015 г. (скорректированные показатели)
Корпоративные KPI (Ebitda)	35 – 65 %	50 – 35 %
Операционные KPI	55 – 20 %	30 – 45 %
Проектные KPI	10 – 15 %	20 – 25 %

В 2015 г. структура KPI «Башнефть» была скорректирована с учетом изменения приоритетов в деятельности компании и требований методических указаний по использованию KPI компаниями с государственным участием в капитале. Большее значение стали иметь проектные показатели, что соответствует политике государства, на-

правленной на развитие российской промышленности, импортозамещение, внедрение новых технологий и др. [6].

Обобщенный состав компенсационных пакетов российских топ-менеджеров с детализацией компенсаций по группам, составленный на основе стандартов, положений по вознаграждению топ-менеджеров анализируемых компаний, представлен в таблице 4.

Таблица 4. Состав компенсационных пакетов топ-менеджеров российских компаний  
 Table 4. The contents of compensation packages of Russian top-managers

<i>Группа компенсаций</i>	<i>Компенсации</i>
1. Базовые компенсации (постоянная часть вознаграждения)	Должностной оклад, надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; др. надбавки и доплаты постоянного характера Компенсации за работу в коллегиальных органах управления компании и ее структур
2. Компенсации за результаты труда	<i>За текущие показатели деятельности</i> Премии (бонусы) за достижения ключевых показателей за период, за год; по результатам реализации значимых проектов; премии в случае получения наград (государственных, ведомственных, компании)
	<i>За долгосрочные показатели деятельности (отсроченные системы вознаграждения)</i> Доходы по опционным программам Долгосрочные программы участия в прибыли
3. Компенсации социального характера	<i>Компенсации из социальных государственных фондов в соответствии с трудовым законодательством России</i>
	<i>Корпоративные социальные компенсационные программы</i> Негосударственная корпоративная пенсия; корпоративное добровольное медицинское страхование вместе с членами семьи; сохранение социальных льгот после выхода на пенсию; единовременные компенсации при прекращении трудовых отношений; др. компенсации
4. Компенсации, связанные с развитием человеческого капитала	Компенсация затрат на обучение, развитие; компенсация затрат на обучение детей; членство в клубах, объединениях (профессиональных, спортивных) и др.
5. Компенсации, обусловленные трудовой деятельностью	Командировочные расходы, представительские расходы; аренда жилья; корпоративный автомобиль и др.

Таблица 5. Структура вознаграждения членов исполнительных коллегиальных органов российских госкомпаний\*  
 Table 5. Fee structure for executive board members of Russian state companies

<i>Группа вознаграждения</i>	<i>Доля в совокупном вознаграждении, %</i>		
	<i>минимальное значение</i>	<i>максимальное значение</i>	<i>среднее значение</i>
Базовая заработная плата	26	38	31
Премии за KPI	43	76	63
Иные вознаграждения	0,2	30	6

*Примечание:* \*Рассчитано по данным финансовой отчетности по МСФО за 2014 г. по компаниям, приведенным в таблице 2.

Фактическая структура компенсационных пакетов топ-менеджеров в соответствии с вышеприведенным составом компенсационного пакета в отчетах компаний не приводится, поэтому представим структуру вознаграждений по укрупненным группам (таблица 5).

Подводя итог проведенному исследованию, отметим, с нашей точки зрения, самые важные выводы и вытекающие из них предложения.

Во-первых, в последние два года много сделано в законодательном и методических аспектах по усилению ответственности компаний в плане открытости информации, в частности, в области вознаграждения топ-менеджеров (изданы указы Президента, произведена корректировка законодательства по труду, разработаны министерские, ведомственные методические материалы).

Во-вторых, развитие института корпоративного управления способствовало совершенствованию подходов к оплате труда менеджеров высшего звена управления, в частности, многие компании разработали положения (стандарты) по вознаграждению топ-менеджеров компаний, системы премирования по KPI.

В-третьих, используемые для систем вознаграждений KPI не во всех компаниях сбалансированы по структуре, что приводит порой к превышению фактических темпов роста вознаграждения топ-менеджеров по сравнению с темпами роста выручки и чистой прибыли.

Учитывая, что все компании на начало периода имеют утвержденные бюджеты, необходимо исключить практику, когда по факту темпы изменения совокупного вознаграждения топ-менеджеров компаний значительно превышают темпы изменения выручки и чистой прибыли. С этой целью предлагается ввести в практику управления вознаграждениями коэффициент соотношения темпов роста объема вознаграждения к темпам роста выручки (чистой прибыли) и ввести установление и контроль этого показателя в компетенцию Совета директоров. Данное предложение позволит контролировать рост объемов компенсационных пакетов менеджеров высшего звена управления в соответствии с научными принципами организации оплаты труда и требованиями, вытекающими из них.

## Литература

1. Бабина С. И. Компенсации, компенсационный пакет, компенсационная политика: понятия и структура // Управленец. 2010. № 11 – 12. С. 46 – 49.
2. Бабина С. И. Стратегические подходы к вознаграждению труда руководителей высшего уровня управления // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сборник научных трудов / отв. ред. И. П. Поварич. Кемеровский госуниверситет. Кемерово. 2014. Вып. 3. С. 6 – 9.
3. Вопросы противодействия коррупции. Указ Президента РФ от 08.07.2013 № 613. Режим доступа: [cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=183031; fld=134; dst=1000000001,0; rnd=0.8183771190233529](http://cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=183031; fld=134; dst=1000000001,0; rnd=0.8183771190233529) (дата обращения: 02.02.2016).
4. Исследование РБК: сколько получают топ-менеджеры госкомпаний // РБК. 17.02.2015. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/special/society/17/02/2015/54e2f3139a79474577b095b7> (дата обращения: 02.02.2016).
5. Кодекс корпоративного управления. Письмо Банка России от 10.04. 2014 № 06-52/2643 // Вестник Банка России № 40(1518). 18 апреля 2014. Режим доступа: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf> (дата обращения: 12.02.2016).
6. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. Методические рекомендации Росимущества от 27.03.2014. Режим доступа: <https://www.rosim.ru/Attachment.aspx?Id=18849> (дата обращения: 09.02.2016).
7. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части введения ограничения размеров выходных пособий, компенсаций и иных выплат в связи с прекращением трудовых договоров для отдельных категорий работников. Федеральный закон от 02.04.2014 № 56-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_161211/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161211/) (дата обращения: 02.02.2016).
8. О выплатах и компенсациях топ-менеджерам. Стандарт ОАО «НК «Роснефть». Утвержден Советом директоров ОАО «НК Роснефть» 23 апреля 2015 г. Режим доступа: [www.gosneft.ru/attach/0/57/72/ВП2-03\\_S-0132\\_UL-001.pdf](http://www.gosneft.ru/attach/0/57/72/ВП2-03_S-0132_UL-001.pdf) (дата обращения: 12.01.2016).
9. Поварич И. П., Бабин С. А., Бабина С. И. Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография. М.: Академия Естествознания, 2011. 280 с.
10. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 880 с.
11. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.

## THE STRUCTURE OF THE COMPENSATION PACKAGE OF TOP MANAGERS: ANALYSIS OF RUSSIAN PRACTICE

*Svetlana I. Babina*<sup>1,@1</sup>, *Sergey A. Babin*<sup>2,@2</sup>

<sup>1</sup> *Kemerovo State University, 6, Krasnaya street, Kemerovo, Russia, 650000*

<sup>2</sup> *Sberbank of Russia, Kemerovo, 53, Oktiabrsky prospect, Kemerovo, Russia, 650066*

@1 *[babina-si@rambler.ru](mailto:babina-si@rambler.ru)*

@2 *[sababin@sberbank.ru](mailto:sababin@sberbank.ru)*

*Received 09.03.2016.*

*Accepted 19.05.2016.*

**Keywords:** compensation, compensation package, function, structure, bonus, top manager.

**Abstract:** The article discusses the structure of the compensation packages of top managers and peculiarities of the rewards of managers in this group. The theory of agents' relations and the concept of strategic management are used as the methodological basis for the requirements for bonuses and compensation packages of the top managers, which define their characteristics. The analysis of the practice of forming top managers' compensation packages is based on the data from the major Russian companies sharing the ownership with the State. The analysis shows that in 2014 – 2015, in accordance with the requirements of the transparency of confidential information, the companies approved a new edition of the Corporate Governance Code. The annual reports based on this Code reflect more comprehensive information about the systems, the amount and structure of bonuses of the boards of management and the collective management bodies. The reward systems are built using the key factors of the work performance. Meanwhile, in some companies the rate of bonuses growth outpaces the growth of the net income and revenue. For the management purposes, the authors propose to structure the compensation

packages according to the functions of the compensation policy. The compensation packages of the top managers of Russian companies are compiled using the elaborated approach. The requirements for the formation of the compensation packages of top managers are determined in the article. In order to eliminate the discrepancy between the rate of change in the bonuses of top-managers, the revenue and the net profit, it is proposed to establish a coefficient of concordance, which has to be approved by the board of management. The bonuses to members of the Board from the annual net profit should be determined according to the approved coefficient of concordance and the value of bonuses received over the year. The results presented in the article will be used in the future studies on the development of theory and practice of the compensational management.

**For citation:** Babina S. I., Babin S. A. Struktura kompensatsionnogo paketa top-menedzherov: analiz rossiiskoi praktiki [The Structure of the Compensation Package of Top Managers: Analysis of Russian Practice]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*, no. 2 (2016): 47 – 54.

### References

1. Babina S. I. Strategicheskie podkhody k voznagrazhdeniiu truda rukovoditelei vysshego urovnia upravleniia [Strategic approaches to remuneration of work of heads of the highest level of management]. *Chelovecheskie resursy: problemy innovatsionnogo razvitiia i ispol'zovaniia* [Human resources: problems of innovative development and use]. Ed. Povarich I. P. Kemerovskii gosuniversitet. Kemerovo, vyp. 3 (2014): 6 – 9.
2. Babina S. I. Kompensatsii, kompensatsionnyi paket, kompensatsionnaia politika: poniatiia i struktura [Compensations, compensation package, compensation policy: concepts and structure]. *Upravlenets = Manager*, no. 11 – 12 (2010): 46 – 49.
3. *Voprosy protivodeistviia korrupsitsii* [Questions of counteraction of corruption]. The decree of the Russian President from 07.08.2013 no. 613. Available at: [cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=183031; fld=134; dst=1000000001; rnd=0.8183771190233529](http://cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=183031; fld=134; dst=1000000001; rnd=0.8183771190233529) (accessed 02.02.2016).
4. Issledovanie RBK: skol'ko poluchaiut top-menedzheri goskompanii [Research of RBC: how many top managers of state companies receive]. *RBK = RBC*, 17.02.2015. Available at: <http://www.rbc.ru/special/society/17/02/2015/-54e2f3139a79474577b095b7> (accessed 02.02.2016).
5. Kodeks korporativnogo upravleniia. Pis'mo Banka Rossii ot 10.04. 2014 № 06-52/2643 [Code of corporate management. Letter of the Bank of Russia of 10.04.2014 no. 06-52/2643]. *Vestnik Banka Rossii = Bulletin of the Central Bank of Russia*, no. 40(1518) (18 April 2014). Available at: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf> (accessed 12.02. 2016).
6. *Metodicheskie ukazaniia po primeneniiu kliuchevykh pokazatelei effektivnosti gosudarstvennymi korporatsiiami, gosudarstvennymi kompaniiami, gosudarstvennymi unitarnymi predpriiatiiami, a takzhe khoziaistvennymi obshchestvami, v ustavnom kapitale kotorykh dolia uchastiia Rossiiskoi Federatsii, sub"ekta Rossiiskoi federatsii v sovokupnosti prevyshaet piat'desiat protsentov* [Methodical instructions on application of key indicators of efficiency by the state corporations, state companies, state unitary enterprises, and also economic societies in which authorized capital share of the Russian Federation, the subject of the Russian Federation in total exceeds fifty percent. Methodical recommendations of Rosimushchestvo]. Methodical recommendations of Rosimushchestvo dated 27.03.2014. Available at: <https://www.rosim.ru/Attachment.aspx?Id=18849> (accessed 09.02.2016).
7. *O vnesenii izmenenii v Trudovoi kodeks Rossiiskoi Federatsii v chasti vvedeniia ogranicheniia razmerov vykhodnykh posobii, kompensatsii i inykh vyplat v sviazi s prekrashcheniem trudovykh dogovorov dlia otdel'nykh kategorii rabotnikov* [About modification of the Labour code of the Russian Federation regarding introduction of restriction of the sizes of severance pays, compensations and other payments in connection with the termination of employment contracts for separate categories of workers]. The federal law from 04.02.2014 no. 56-FZ. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_161211/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161211/) (accessed 02.02.2016).
8. *O vyplatakh i kompensatsiiakh top-menedzheram* [About payments and compensations to top managers]. The standard of JSC Rosneft. It is approved by Board of directors of JSC Rosneft Oil Company on April 23 2015. Available at: [www.rosneft.ru/attach/0/57/72/BP2-03\\_S-0132\\_UL-001.pdf](http://www.rosneft.ru/attach/0/57/72/BP2-03_S-0132_UL-001.pdf) (accessed 12.01.2016).
9. Povarich I. P., Babin S. A., Babina S. I. *Razrabotka i realizatsiia kompensatsionnoi politiki organizatsii* [Development and realization of compensation policy of the organization]. Moscow: Akademiia Estestvoznaniia, 2011, 280.
10. Khenderson R. I. *Kompensatsionnyi menedzhment* [Compensation management]. Saint-Petersburg: Piter, 2004, 880.
11. *Entsiklopediia sistem motivatsii i oplaty truda* [Encyclopedia of systems of motivation and compensation]. Ed. Doroti Berger, Lansa Bergera. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2008, 761.