

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дегтярев Ю.А. Современные подходы к разработке систем материального стимулирования работников руководящего состава предприятий, занимающихся выпуском высокотехнологичной продукции // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. С. 5. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_4/Degtyarev.pdf. DOI 10.34709/IM.194.5. EDN SFSDTK.

УДК 331.214.7:001.89

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМ
МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ
РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ПРЕДПРИЯТИЙ,
ЗАНИМАЮЩИХСЯ ВЫПУСКОМ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Дегтярев Юрий Александрович
Соискатель
ФГБУН Институт экономики Уральского отделения РАН

yu_degtyarev@mail.ru
29, ул. Московская
г. Екатеринбург, Россия, 620014
+7 (343) 371-45-36

Аннотация. В работе рассмотрены основные подходы к разработке системы материального стимулирования руководящего состава на высокотехнологичных предприятиях. Определены компании, являющиеся высокотехнологичными, и их связь с инновациями. Изложены критерии формирования нефиксированной части заработной платы менеджера, количественные и качественные характеристики, влияющие на ее структуру и значение в абсолютном выражении. Анализ подходов к формированию стимулирующей части заработной платы менеджеров компаний и форм их применения позволил обосновать, что опционный подход к формированию нефиксированной части вознаграждения руководителей неприменим по причине сложности оценки текущей стоимости компаний и корпораций таких высокотехнологичных секторов РФ, как авиационная, ракетно-космическая, атомная и радиоэлектронная промышленность. Предложен примерный перечень ключевых показателей эффективности деятельности, входящих в состав нефиксированной части заработной платы руководителя предприятия, занимающегося высокотехнологичными разработками. Также предложен вариант распределения показателей по группам руководителей на примере двухуровневой системы вознаграждения. Рассмотренные подходы в дальнейшем могут быть использованы при проектировании более сложных систем материального стимулирования

работников высокотехнологичных предприятий и корпораций, в том числе как компоненты отдельной подсистемы общей системы материального стимулирования организации.

Ключевые слова: оплата труда; высокотехнологичное предприятие; корпорация; топ-менеджмент; ключевой показатель эффективности; программа инновационного развития.

JEL коды: M11; M12; O30; M50.

Введение

Вопросы материального стимулирования труда работников организаций с каждым годом приобретают все большую актуальность. Главным образом это связано с тем фактом, что затраты на трудовые ресурсы занимают значительный вес в общей структуре затрат фирмы и прямым образом влияют на эффективность деятельности предприятия в целом. В последнее время перед менеджментом компаний ставятся дополнительные задачи по минимизации издержек и повышению качества основных бизнес-процессов, а также устанавливаются целевые индикаторы основных показателей финансово-хозяйственной деятельности (ФХД), исполнение которых должно обеспечивать положительную динамику развития предприятия в средне- и долгосрочной перспективе.

Особым, нетривиальным образом при этом стоит задача организации процессов материального стимулирования непосредственно самих менеджеров компаний, принимающих ключевые управленческие решения [1]. Формализация таких процессов посредством создания специализированных систем [2] преследует решение основной задачи – обеспечения конвертации показателей результативности ФХД предприятия в размеры конечного заработка работника [3]. Данные системы должны предусматривать соответствующий инструментарий, разработка которого применительно к должностной группе «руководитель» имеет свою специфику – отсутствие универсальных алгоритмов построения [4], а также свойственный данной категории «информационный вакуум»: практически вся информация в части вознаграждения руководителя носит конфиденциальный характер [5] и, как следствие, приводит к невозможности проведения сравнительного анализа систем на высоком качественном уровне.

При этом, сохраняющаяся в нашей стране в течение многих лет высокая социальная дифференциация, а также действующее в последние годы на ряд ключевых отраслей РФ внешнее санкционное давление, делает необходимым рассмотрение проблематики материального стимулирования труда работников высшего управленческого звена организаций. Учитывая упомянутые выше, а также иные формирующиеся тренды, целью

работы является разработках систем материального стимулирования руководителей предприятий отраслей, занимающихся выпуском высокотехнологичной продукции.

1. Современное состояние процессов организации материального стимулирования менеджмента предприятий высокотехнологичных отраслей

Для корректной постановки задачи, рассматриваемой в данной статье, сначала определим контур организаций, попадающих под термин высокотехнологичных, а также рассмотрим неразрывно связанный с ним другой термин – «инновации».

Обобщая различия, встречающиеся в трактовках указанных терминов в научной литературе [6; 7; 8], можно дать следующие определения:

-инновации – это разного рода нововведения, внедрение каких-либо новых видов и способов производства, новых товаров, работ и услуг, которые продаются на рынке и приносят организатору нововведений стабильный доход;

-высокотехнологичное предприятие – предприятие, занимающееся выпуском высокотехнологичной продукции. В соответствии с приказом Министерства Образования и науки Российской Федерации от 01.11.2012г., к высокотехнологичной продукции относится инновационная продукция, при производстве которой используются результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, соответствующих приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники и (или) перечню критических технологий страны¹. Иными словами, в круг высокотехнологичных организаций попадают предприятия, занимающиеся выпуском новых товаров, работ, услуг, при производстве которых используются результаты НИОКР, соответствующих приоритетным направлениям развития науки, техники и технологий страны, которые при этом востребованы рынком и приносят организатору (собственнику) доход.

Последние два десятилетия отмечены ростом в России числа высокотехнологичных предприятий – их доля на начало 2023 г. достигла отметки в 22,6% в структуре валового внутреннего продукта РФ², они обеспечивают более 60% добавленной стоимости производимой продукции различных отраслей экономики страны. Общая стоимость проектов исследований и разработок, реализуемых данными компаниями самостоятельно

¹ Приказ Министерства Образования и науки Российской Федерации от 01.11.2012 «Об утверждении критериев отнесения товаров, работ, услуг к инновационной и высокотехнологичной продукции». URL: <https://base.garant.ru/70330286/> (дата обращения 17.07.2023).

² О производстве и использовании валового внутреннего продукта (ВВП) в 2022 году. Росстат. Публикация за 07/04/2023. URL: <http://www.rosstat.gov.ru> (дата обращения 17.07.2023).

или по их заказу сторонними организациями, превысила 3 триллиона рублей (с учетом бюджетного финансирования)³.

Многие из таких предприятий прошли путь организационных преобразований в акционерные общества и впоследствии были объединены в более крупные корпорации и холдинги, выстроенные по классической акционерной схеме управления. Большинство из них в настоящее время работает в высокотехнологичных секторах экономики, участвует в реализации специализированных государственных инновационных программ и выполнении перспективных НИОКР. В этот перечень входят такие крупнейшие корпорации, как ГК «Ростех», АО «ОАК», АО «КТРВ», АО «РКК «Энергия» (машиностроительная отрасль), ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть» (компании добывающего сектора), инфраструктурные компании – ОАО «РЖД», ПАО «Россети» и так далее.

Перед новыми собственниками возникает дополнительный перечень задач по повышению качества основных бизнес-процессов и систем управления предприятиями, направленных на улучшение производственных и финансовых показателей организации, в том числе путем создания эффективной системы стимулирования работы менеджмента.

В контексте данной публикации под термином система стимулирования будет рассмотрена, прежде всего, ее денежная составляющая, а именно: способы исчисления размеров вознаграждения, которое выплачивается работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда. Акцент сделан на рассмотрении методических подходов к построению нефиксированной (основной мотивирующей) части заработной платы как составной части общей системы стимулирования работников организации.

К категории топ-менеджер (далее, также: работник руководящего состава, руководитель, менеджер) относятся работники, которые в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, учредительными документами юридического лица и локальными нормативными актами осуществляют руководство организацией – определяют общую стратегию компании, принимают решения на высшем уровне, выполняют представительские обязанности [9]. В данный контур попадают непосредственно генеральный директор, его заместители, главный инженер, главный бухгалтер и иные высшие должностные лица компаний.

В настоящее время в России на законодательном уровне регулирование трудовых отношений собственников с руководителями организаций осуществляется в соответствии с

³ UNESCO Institute for Statistics. 2019. URL: <http://www.uis.unesco.org/> (дата обращения 17.07.2023).

главой 43 Трудового кодекса РФ. Вопросам оплаты труда руководителей посвящена только одна из статей Кодекса: статья 145. В соответствии с ней «...оплата труда руководителей организаций, их заместителей и главных бухгалтеров в организациях, финансируемых из бюджетов, производится в порядке и размерах, которые определяются исполнительными органами власти соответствующего уровня; размеры оплаты труда руководителей иных (коммерческих и внебюджетных) организаций, их заместителей и главных бухгалтеров определяются по соглашению сторон трудового договора».

Несмотря на отсутствие законодательного регулирования, за последнее десятилетие в России отмечается тенденция к построению унифицированных подходов к формированию систем стимулирования персонала (в том числе руководящего состава) по отдельным отраслям экономики. В первую очередь, это касается структур с государственным участием: министерств и ведомств, а также корпораций, где доля участия Российской Федерации превышает пятьдесят процентов. В данных организациях разработаны директивы и на системном уровне приняты локальные нормативные акты, регулирующие отношения с работниками в части вопросов оплаты труда⁴. Для руководителей при этом введен ряд дополнительных индикаторов и ограничений, направленных на снижение социальной дифференциации, а именно:

- установление максимальных абсолютных величин уровней вознаграждений;
- установление предельных соотношений между уровнем зарплат менеджмента и работников (для многих федеральных министерств, ведомств установлен коэффициент от 8 до 10);
- внедрение специальных инструментов оценки эффективности деятельности работников руководящего состава⁵.

Так или иначе, оплата труда топ-менеджера, как и любого другого работника, в соответствии со статьей 129 ТК РФ, представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемых работ, а также включает компенсационные выплаты и выплаты стимулирующего характера.

Типовая структура заработной платы руководителя включает в себя базовую (постоянную) часть, которая состоит из должностного оклада, а также отдельных видов надбавок и доплат и выплачивается вне зависимости от итогов исполнения показателей ФХД организации, и стимулирующую (переменную) часть, которая может выплачиваться (или не

⁴ Гейц, И.В. Серия книг «Заработная плата». М.: Изд-во: Дело и Сервис. 2015-2023.

⁵ Директива Правительства Российской Федерации от 25.04.2014 № 2579п-П13.

выплачиваться) в зависимости от полученных результатов его деятельности. Структурная дифференциация создает ключевое отличие при разработке системы материального стимулирования топ-менеджмента компании – доля переменной части у них существенно выше, чем у остальных категорий работников, а периодичность выплат носит, как правило, менее регулярный характер. Основными факторами, которые влияют на пропорции между базовой и нефиксированной частями вознаграждения руководителя, могут выступать [10]:

- занимаемая руководителем должность и уровень соответствующих полномочий;
- номенклатура должностных обязанностей;
- степень влияния на ключевые показатели деятельности.

Практический опыт компаний показывает, что переменная часть вознаграждения руководителей может значительно варьироваться и составлять от 30 до 70 % от общей суммы выплат, в то время как у работников, не относящихся к категории руководителей, она составляет в среднем 15-25 %. Данные цифры отражают основную философию материальной мотивации руководителя – зависимость конечного размера его вознаграждения от результатов ФХД организации за отчетный период, а также персональные риски, которые он несет в соответствии с возложенными на него функциональными обязанностями [10].

2. Основные подходы к построению системы материального стимулирования менеджера

В современной практике можно выделить два принципиальных подхода к формированию нефиксированной части вознаграждения, основанных на:

- 1) абсолютных показателях ФХД компании;
- 2) относительных показателях ФХД организации.

Рассмотрим подход к формированию стимулирующей части заработной платы, зависящее от относительных показателей. Его суть: индикаторами оценки деятельности менеджера являются показатели деятельности компании по сравнению с ее конкурентами на рынке, выраженные в относительных единицах. Достоинством этого подхода можно считать снижение рисков, под которые попадают все компании на данном рынке/ отрасли и которые не зависят от действий менеджера (например, санкционные ограничения). К основному недостатку можно отнести риски провоцирования агрессивной политики компании на рынке по отношению к своим конкурентам.

Подход, основанный на абсолютных показателях ФХД, может быть применен в двух формах:

1) «опционного» контракта с руководителем, где ключевую роль играет динамика курса акций компании;

2) формирования вознаграждения топ-менеджера в зависимости от ключевых показателей ФХД предприятия⁶.

Рассмотрим первый вариант. В России он получил распространение в отдельных корпорациях и частных предприятиях, в основном нефтегазового, телекоммуникационного и IT-секторов. В основе разработки систем стимулирования взят опыт крупных иностранных компаний, где наибольшее распространение получили опционные программы. Их суть: существенная часть вознаграждения менеджера ориентирована на долгосрочную перспективу и привязана к рыночной стоимости компании (т.е. цене акции) или к достижению долгосрочных целей компании⁷. Опционные программы в России не получили широкого распространения и используются в основном в отдельных крупных корпорациях, акции которых котируются на российских и мировых биржевых площадках (ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «МТС» и т.п.).

Так, в ПАО «Газпром» для стимулирования руководящих работников предусмотрены:

- выплаты по итогам года (годовые бонусы), учитывающие выполнение как общекорпоративных, так и персональных ключевых показателей деятельности компании в отчетном году. Перечень общекорпоративных показателей включает: удельные затраты в добыче газа, удельные затраты в транспортировке природного газа, объем продаж газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов;

- выплаты в рамках программы участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром», направленной на долгосрочное стимулирование ключевых работников организации в повышении рыночной стоимости акций общества.

Кроме того, для отдельных групп руководящих работников компании предусмотрено премирование за результаты производственной деятельности, за ввод в действие новых производственных мощностей или объектов строительства, за внедрение новой техники, за экономию энергоресурсов и т.д. [11].

Система материального стимулирования менеджеров в ОАО «РЖД» состоит из трех уровней. Два из них зависят от результатов работы структурного подразделения или филиала в целом, а третий – от индивидуального вклада работника или группы работников. При этом ключевые задачи общества декомпозированы до уровня структурных подразделений. Также

⁶ Портал «Психология и бизнес онлайн». URL: <http://psycho.ru> (дата обращения 05.07.2023).

⁷ Портал «Психология и бизнес онлайн». URL: <http://psycho.ru> (дата обращения 05.07.2023).

в ОАО «РЖД» применяются дополнительные формы стимулирования, которые нацелены на решение задач компании по таким направлениям, как обеспечение безопасности, повышение эффективности и качества, закрепление персонала. В перспективе предполагается введение новых видов премирования, направленного на снижение реального уровня затрат, повышение надежности и безопасности перевозок, а также увеличение доходности компании [11].

Для многих предприятий и корпораций высокотехнологичных отраслей РФ (авиационный, ракетно-космический, атомный, радиоэлектронный секторы промышленности) опционный подход неприменим по причине сложности оценки текущей стоимости компании. Это означает, что для них задача создания систем материального стимулирования работников руководящего состава стоит особым образом. Следовательно, необходимо рассмотреть второй вариант: применить подходы, основанные на зависимости нефиксированной части заработной платы от абсолютных финансовых показателей деятельности компании – прибыли предприятия, объема денежных потоков и т. д.

Для крупных предприятий и корпораций высокотехнологичных отраслей наибольшее распространение получили системы материального стимулирования руководителей, основанные на выполнении показателей средне- и долгосрочных стратегических программ развития этих организаций. К ним относятся, в том числе, т.н. программы инновационного развития (ПИР). Они предусматривают включение ключевых индикаторов исполнения инновационных проектов с конкретизацией этапов инвестирования денежных средств, сроков и объемов их целевого использования [12].

3. Ключевые показатели эффективности как основа формирования вознаграждения менеджера

Ключевой показатель эффективности (КПЭ) – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач [13].

Показатели КПЭ являются измерителями целей определенных стратегий развития и плановых значений, заложенных в долгосрочной программе развития организации. Основные задачи, которые решает система КПЭ⁸:

- 1) оценка достижения стратегических целей предприятия;
- 2) мониторинг и контроль реализации стратегии компании;

⁸ Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. № Пр-1474. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420237960> (дата обращения 05.07.2023).

3) создание должной мотивации менеджмента предприятия с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей организации.

При этом система КПЭ должна строиться на следующих принципах:

- прозрачность и измеримость КПЭ;
- минимальная достаточность КПЭ;
- комплексная характеристика деятельности компании;
- наличие оперативных показателей длительности и стратегических показателей развития компании (краткосрочные и долгосрочные цели);
- непротиворечивость показателей КПЭ;
- ориентированность на рост финансовых и производственных результатов компании.

Показатели КПЭ и их веса могут изменяться от одного планового периода к другому, стимулируя развитие бизнеса организации в необходимом направлении.

В перечень КПЭ для оценки работы менеджмента включаются показатели по нескольким группам⁹:

1. Финансово-экономические показатели общего и стратегического характера (на средне- и долгосрочный периоды). Для высокотехнологичных предприятий данные показатели определяются напрямую из программ инновационного развития и предусматривают увязку системы вознаграждения органов управления с достижением персональных ключевых показателей эффективности деятельности. К ним относятся: выручка от реализации продукции, работ, услуг; чистая прибыль; общая рентабельность; производительность труда; выполнение плана закупок товаров, работ, услуг; выполнение плана технического развития и перевооружения; выполнение плана укомплектованности штатов и текучести кадров и так далее. Для отдельных предприятий дополнительно включаются показатели выполнения программы импортозамещения.

2. Показатели, учитывающие отраслевую специфику. Например, для предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), ведущих инновационные разработки в рамках государственного оборонного заказа (ГОЗ), в соответствии с директивными документами Правительства РФ дополнительно предусмотрен показатель выполнения ГОЗ. Кроме того, в соответствии с требованиями Указов Президента РФ по диверсификации производства и доведению доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения на предприятиях ОПК до 30% к 2025 году и до 50% к 2030 году, необходимо проведение процедуры разработки и внедрения на предприятиях отрасли соответствующего показателя эффективности.

⁹ Методические указания Минэкономразвития России от 12.03.2014 №4861-АУ/ДО8и.

3. Показатели, обеспечивающие усиление контроля за выполнением КПЭ в дочерних компаниях (для головных компаний холдингов и субхолдингов).

4. Прочие показатели, устанавливаемые по решению собственника.

4. Разработка методики формирования вознаграждения руководителя высокотехнологического предприятия с использованием системы ключевых показателей эффективности деятельности

Автором предлагаются следующие подходы к разработке стимулирующей части заработной платы работника руководящего состава инновационного предприятия.

Система показателей оценки деятельности топ-менеджеров должна включать в себя как краткосрочные, так и среднесрочные индикаторы, отражающие текущее состояние развития предприятия. Следовательно, для разработки эффективной системы премирования представляется целесообразным дифференцировать показатели по нескольким группам. Одним из критериев группировки может служить временной фактор – часть показателей отнести к ежемесячным (ежеквартальным) периодам оценки, часть – к ежегодным. Вариантом может стать создание двухуровневой системы материального стимулирования, состоящей из ежемесячных премий и годовых бонусов.

В качестве расчетной формулы предлагается использовать:

1. Для ежемесячных премий зависимость вида:

$$\text{Ежемесячная премия} = (K \times \text{Должностной оклад} \times Kn),$$

где $Kn = \Sigma (\text{Выполнение КПЭ} \times \text{вес КПЭ}),$

K – весовой коэффициент к должностному окладу.

2. Для годовых бонусов зависимость вида:

$$ГБ = ФЗП \times (K1 \times K_{гол} + K2 \times K_{дох}) \times K_{гоз} \times K_{имп} \times K_{пгн+пдн},$$

где $K1, K2$ – весовые коэффициенты к должностному окладу,

$K_{гол}$ – коэффициент выполнения ключевых показателей результативности Общества – головного предприятия интегрированной структуры = $\Sigma (\text{Выполнение КПП} \times \text{вес КПП});$

$K_{дох}$ – коэффициент выполнения ключевых показателей результативности предприятий, входящих в состав интегрированной структуры (дочерних хозяйственных обществ) = $\Sigma (\text{Выполнение КПП}_{дох} \times \text{вес КПП}_{дох});$

$K_{гоз}$ – коэффициент выполнения в полном объеме и в установленные сроки государственных контрактов по заказам вооружения, военной и специальной техники в рамках государственного оборонного заказа (для компаний с государственным участием);

К_{мп} - коэффициент выполнения в полном объеме и в установленные сроки мероприятий по замещению импортных изделий в отечественных образцах вооружения, военной и специальной техники в соответствии с поручениями Президента РФ, Правительства РФ и директивными указаниями Правительства РФ (в случае требования собственника);

К_{пгн+пдн} - коэффициент выполнения плана по реализации продукции гражданского и двойного назначения.

В качестве коэффициентов *K_i* для высокотехнологичных предприятий предлагается следующий перечень:

K1 - Выполнение плана выручки;

K2 - Выполнение объема производства;

K3 - Выполнение номенклатурного плана работ;

K4 - Выполнения плана бюджета движения денежных средств;

K5 - Выполнение плана заседаний совета директоров;

K6 - Выполнение плана технического развития и перевооружения;

K7 - Выполнение плана закупки товаров, работ, услуг;

K8 - Выполнение показателя укомплектованности штата предприятия;

K9 - Выполнение отдельных заданий и поручений генерального директора;

K10 - Чистая прибыль;

K11 - Общая рентабельность;

K12 - Выполнение программы инновационного развития;

K13 - Производительность труда;

K14 (*K_{гос}*) - Выполнение гособоронзаказа;

K15 (*К_{пгн+пдн}*) - Выполнение показателя увеличения доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения.

Для высокотехнологичных предприятий одним из ключевых показателей, как уже было отмечено, является выполнение программы инновационного развития (*K12*). Данный показатель интегрально может в себя включать отдельные показатели выполнения ПИР с соответствующими весовыми коэффициентами – долю инновационной продукции в общем объеме продаж; затраты на НИОКР; объем НИОКР, финансируемых вузами/ научными организациями; количество полученных патентов; объем финансирования технологических инноваций за счет внебюджетных средств; снижение себестоимости продукции по отношению к предыдущему году; повышение производительности труда; повышение

энергоэффективности; количество ежегодно внедряемых российских производственных технологий и так далее.

5. Примеры групп показателей для отдельных категорий работников

Как уже было отмечено (п.4), для разработки эффективной системы материального стимулирования при формировании нефиксированной части считаем целесообразным дифференцировать показатели по нескольким группам. Для предприятия, занимающегося выпуском высокотехнологичной продукции, вариантом реализации может стать создание следующей двухуровневой системы премирования (в зависимости от должности/ группы должностей), состоящей из ежемесячных премий и годовых бонусов (табл.1).

Табл.1: Предлагаемая матрица должностей руководителей для расчета премий¹⁰

№ п/г	Должность	Для расчета ежемесячной премии			Для расчета годового бонуса				
		П1	П2	П3	П1	П2	П3	П4	П5
I.	Генеральный директор	К1	К2	К3	К10	К11	К12	К14	К15
II.	Заместитель генерального директора по НИОКР	К1	К3	К9	К10	К12	К13	К14	К15
III.	Заместитель генерального директора по экономике и финансам, Главный бухгалтер	К1	К4	К9	К10	К11	К12	К13	К14
IV.	Заместитель генерального директора по корпоративным вопросам	К1	К5	К9	К10	К11	К12	К13	К14
V.	Заместитель генерального директора по производству	К3	К4	К9	К10	К11	К12	К13	К15
VI.	Главный инженер	К6	К7	К9	К10	К11	К12	К13	К14
VII.	Заместитель генерального директора по безопасности и кадрам	К4	К8	К9	К10	К11	К12	К13	К14
VIII.	Заместитель Генерального директора по общим вопросам	К3	К4	К9	К10	К11	К12	К13	К14

Данное распределение, а также сами группы показателей, носят исключительно рекомендательный характер и предложены автором в качестве примера.

Выводы

Общепринятые схемы материального стимулирования менеджмента высокотехнологичных предприятий, применяемые, в том числе, в крупных иностранных предприятиях, не всегда подходят российским компаниям, которые сталкиваются с рядом неразрешимых проблем при определении формы вознаграждения. Для большинства из них это – отсутствие ликвидного рынка ценных бумаг, и, как следствие, условий развития опционных контрактов. Кроме того, в условиях существующей системы налогообложения

¹⁰ Составлено автором

открытые выплаты сотрудникам компании неэффективны для самой компании по причине больших налоговых отчислений.

В то же время, применение отдельных методик, основанных на обеспечении зависимости нефиксированной части заработной платы от финансовых показателей деятельности компании, а также показателей стратегического характера, позволяют создавать прозрачные и высокоэффективные системы оплаты труда и обеспечивать заинтересованность менеджера на достижение конкретного результата.

Дополнительно следует отметить, что рассмотренные подходы в дальнейшем могут быть использованы при проектировании более сложных систем материального стимулирования работников высокотехнологичных предприятий и корпораций, в том числе как компоненты отдельной подсистемы общей системы материального стимулирования организации.

Литература

1. Murphy, K.J. Executive compensation // Handbook of labor economics. 1999. Том 3. С.: 2485-2563.
2. Sirkin, M.S.; Cagney, L.K. Executive compensation. Law Journal Press. 2023.
3. Gong, G.; Li, L.Y.; Shin, J.Y. Relative performance evaluation and related peer groups in executive compensation contracts // The Accounting Review. 2011. Том 86. № 3. С.: 1007-1043.
4. Conyon, M.J. Executive compensation and incentives // Academy of Management Perspectives. 2006. Том 20. № 1. С.: 25-44.
5. Donahue, S.M. Executive compensation: The new executive compensation disclosure rules do not result in complete disclosure // Fordham J. Corp. & Fin. L. 2008. Том 13. С.: 59.
6. Архипов, А.И.; Балашов, С.А.; Багудина, Е.Г. Экономический словарь. 2-е изд. / Под ред. А.И., Архипова. РГ-Пресс. 2023. 672 с.
7. Яголковский, С.Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы. Монография. М., 2010. 263 с.
8. Власова, В.В.; Гохберг, Л.М.; Грачева, Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2022. М.: НИУ ВШЭ. 2022. 292 с.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент: 4 -е изд. М.: Проспект. 2022. 616 с.
10. Акмаева, Р.И.; Епифанова, Н.Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников. М.: Прометей. 2018. 584 с.
11. Куликовская, И.А.; Липко, И.В. Современный российский опыт материального стимулирования персонала // Инновации и инвестиции. № 11. 2019. С.: 139-142.

12. Эскиндаров, М.А.; Беляева, И.Ю.; Федотова, М.А. и др. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием / Под ред. М.А., Эскиндарова и др. М.: Кнорус. 2021. 518 с.

13. Marr, B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. Pearson UK. 2012.

MODERN APPROACHES TO THE EXECUTIVE COMPENSATION SYSTEM DEVELOPMENT AT THE HIGH-TECH ENTERPRISES

Yuri Degtyarev

Postgraduate of The Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The paper discusses the main approaches to the monetary incentives system development for management at high-tech enterprises. High-tech companies and their connection with innovation are identified. The non-fixed part of a manager's salary formation criteria, quantitative and qualitative characteristics that influence its structure and value in absolute terms are outlined. An approaches' analysis to the executive compensation formation and their application forms made it possible to substantiate that the optional contract is not applicable due to the difficulty of assessing the current value of companies and corporations in such high-tech sectors of the Russian Federation as aviation, rocket and space, nuclear and radio-electronic industry. An approximate list of key performance indicators included into the executive compensation at high-tech enterprise's development is proposed. We proposed a variant of distributing indicators among groups of managers using a two-level remuneration system as the example. The considered approaches can be used in the designing complex executive compensation systems at high-tech enterprises and corporations, as a subsystem of the organizational monetary incentives system.

Keywords: executive compensation; high-tech enterprise; corporation; top management; key performance indicator; innovative development program.

JEL codes: M11; M12; O30; M50.

References

1. Murphy, K.J. (1999) Executive compensation // Handbook of labor economics. Vol. 3. P.: 2485-2563.

2. Sirkin, M.S.; Cagney, L.K. (2023) Executive compensation. Law Journal Press.
3. Gong, G.; Li, L.Y.; Shin, J.Y. (2011) Relative performance evaluation and related peer groups in executive compensation contracts // *The Accounting Review*. Vol. 86. No. 3. P.: 1007-1043.
4. Conyon, M.J. (2006) Executive compensation and incentives // *Academy of Management Perspectives*. Vol. 20. No. 1. P.: 25-44.
5. Donahue, S.M. (2008) Executive compensation: The new executive compensation disclosure rules do not result in complete disclosure // *Fordham J. Corp. & Fin. L.* Vol. 13. P.: 59.
6. Arkhipov, A.I.; Balashov, S.A.; Bagudina, E.G. (2023) *Economic Dictionary*. 2nd ed. / Ed. A.I., Arkhipova. RG-Press. 672 p.
7. Yagolkovsky, S.R. (2010) *Psychology of innovation: approaches, models, processes*. Monograph. M., 263 p.
8. Vlasova, V.V.; Gokhberg, L.M.; Gracheva, G.A. et al. (2022) *Indicators of innovation activity: 2022*. M.: National Research University Higher School of Economics. 292 p.
9. Vesnin, V.R. (2022) *Management: 4th ed.* M.: Prospekt. 616 p.
10. Akmaeva, R.I.; Epifanova, N.Sh. (2018) *Compensation management. Employee benefits management*. M.: Prometheus. 584 p.
11. Kulikovskaya, I.A.; Lipko, I.V. (2019) Modern Russian experience of material incentives for personnel // *Innovations and investments*. No. 11. P.: 139-142.
12. Eskindarov, M.A.; Belyaeva, I.Yu.; Fedotova, M.A. et al. (2021) *Corporate governance and corporate finance in joint-stock companies with state participation* / Ed. M.A., Eskindarova, et al. M.: Knorus. 518 p.
13. Marr, B. (2012) *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.

Contact

Yuri Degtyarev

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

29, Moskovskaya str., 620014, Yekaterinburg, Russia

yu_degtyarev@mail.ru