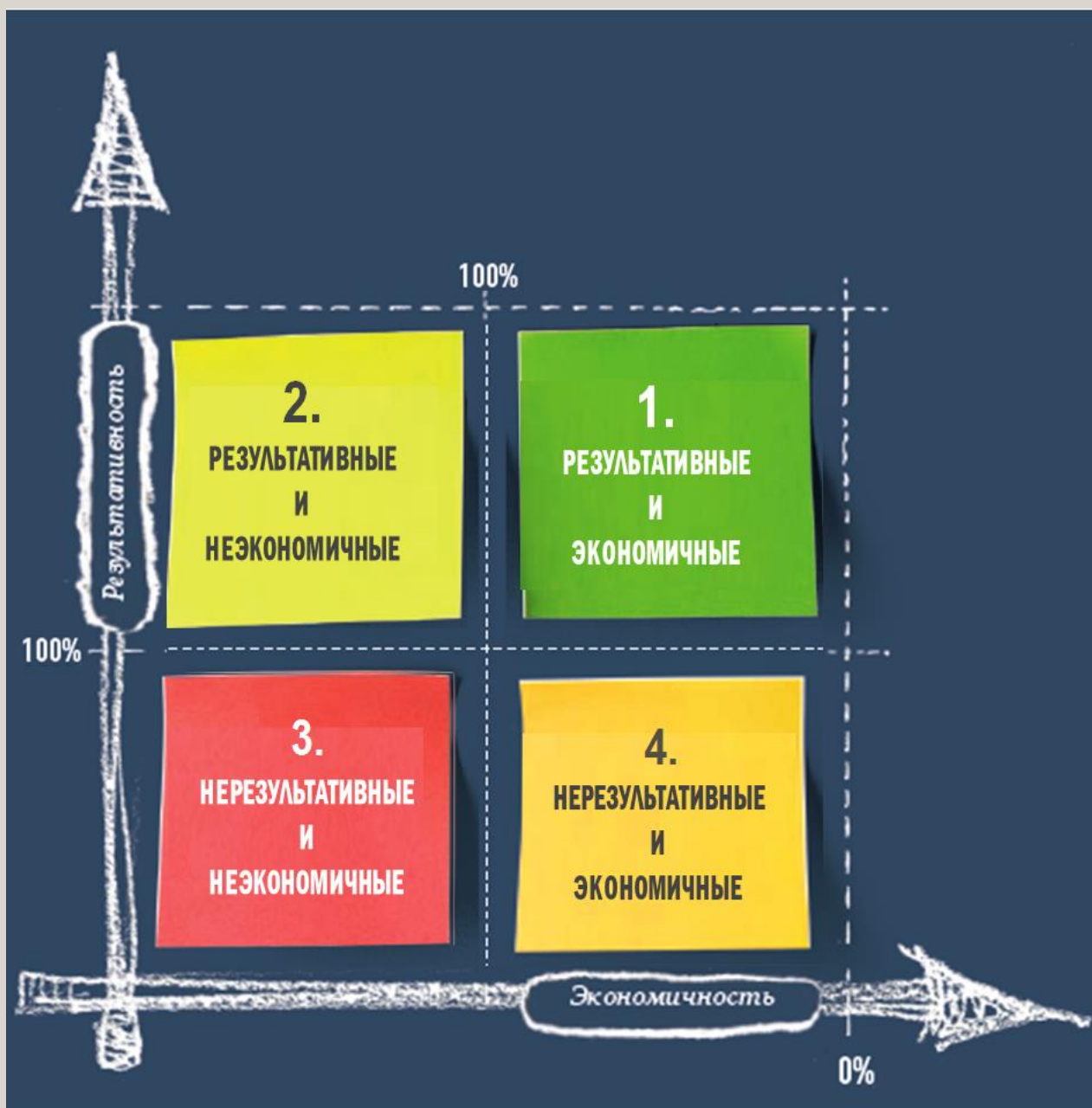


# РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ РФ

2010-2013 (БАНКОВСКИЙ СЕКТОР)



---

ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</b>	<b>4</b>
<b>РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ</b>	<b>5</b>
<b>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</b>	<b>8</b>
<b>МЕТОДИКА</b>	<b>11</b>
<b>ДАННЫЕ</b>	<b>15</b>
<b>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</b>	<b>15</b>
<b>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</b>	<b>15</b>
<b>ОБ АВТОРАХ</b>	<b>16</b>

## Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности систем вознаграждения руководителей государственных банков РФ по итогам работы за 2011-2013 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности вознаграждения в госбанках». Этот рейтинг дает представление о том, насколько эффективная система стимулирования топ-менеджеров применяется в каждом из изучаемых нами госбанков.

Этот рейтинг логически продолжает [Рейтинг эффективности госбанков](#) за тот же период времени. Поэтому многие параметры будут совпадать с ним: период изучения, список госкомпаний, источники данных и общая методика оценка эффективности.

Отличие состоит в том, что в текущем рейтинге мы детально изучим, насколько эффективной оказалась система стимулирования в каждом из госбанков, и где она наиболее эффективна.

Разговоры о том, что вознаграждение топ-менеджеров госкомпаний должно быть привязано к показываемым компаниями результатами, активизировались в 2013 году. Например, об этом заговорило [Росимущество](#). Примерно через год, в апреле 2014, критерии оценки эффективности [одобрили](#) в Правительстве РФ. В конце 2014 о необходимости увязки оплаты с результатами работы топ-менеджеров [заговорил](#) уже Президент РФ. Очевидно, что проблема имеет место быть, раз они заговорили на таком уровне.

Задачей нашего рейтинга является ранжирование компаний по показателю эффективности применяемой системы стимулирования топ-менеджеров.

Все госбанки были упорядочены по показателю эффективности их системы стимулирования. Вместе с основным рейтингом были составлены рейтинги результативности и экономичности системы оплаты государственных компаний. Более детальное разъяснение в разделе [«Методика»](#).

Особенностью рейтинга является тот факт, что он строится только на объективно достигнутых показателях официальной финансовой отчетности (составленной по международным правилам и проверенной сертифицированными аудиторами), и не включает в себя никакие иные качественные оценки (такие, как известность, надежность, мнения экспертов и пр.). Оцениваются только реально достигнутые результаты.

Есть результаты – значит, система стимулирования руководителей в государственной компании эффективна, и наоборот; и никак иначе. В этом смысле, рейтинг эффективности системы оплаты – это не аналитическая система, отвечающая на вопросы, почему и за счет чего у топ-менеджеров выросли или упали вознаграждение или результаты работы, а зеркало, отражающее, насколько система оплаты оказалась эффективной. Это протокол результатов соревнования, в котором все участники (системы стимулирования руководителей) проранжированы по достигнутым ими объективным результатам, невзирая на причины и усилия.

Еще одной особенностью рейтинга является сравнение только относительных показателей: прирост, изменение в %% к базовому значению. Благодаря этому мы получаем возможность сравнивать компании разных масштабов деятельности.

## *Рейтинг результативности*

Рейтинг результативности выражается в итоговом месте самого банка по результативности, которое оказалось достигнуто. Более подробно результаты работы госбанков приводятся в [Рейтинге эффективности госбанков](#).

В рамках данного рейтинга мы не будем делать более подробный анализ тенденций изменения результативности в контексте системы оплаты руководства. Само содержание систем стимулирования и факторов премирования нам неизвестно, поэтому нам остается только констатировать результаты.

## Рейтинг экономичности

Напомним, что в расчет экономичности включается отношение фактических расходов к достигнутым результатам, в сравнении с данными того же банка в 2010. Чем меньше значение, т.е. чем меньшим объемом ресурсов оказался обеспечен результат, тем лучше, и наоборот. В контексте нашего рейтинга это означает, что чем меньше вознаграждения пришлось потратить чтобы заработать 1 рубль финансового результата, тем лучше.

Компания, в которой система стимулирования показала такой результат, что для зарабатывания 1 рубля финансового результата было потрачено меньше всего средств на оплату топ-менеджеров, относительно своего же результата в 2010, считается наиболее экономичной, и наоборот (точнее, система стимулирования в такой компании является наиболее экономичной). Это и называется *достигнутая экономичность*. Подробнее см. в разделе [Методика](#).

Рейтинг достигнутой экономичности представлен в таблице Таблица 1.

Таблица 1. Рейтинг достигнутой экономичности.

№	Компания	2010	2011	2012	2013	В среднем за 2011-2013	Достигнутая экономичность за 2011-2013, %%	
							7,41	103
1	ВТБ	7,22 ↑	6,03 ↓	7,58 ↓	8,53 ✗	7,41	103	
2	Сбербанк	0,50 ↓	0,71 ↑	0,61 ↓	1,01 ✗	0,77	152	
3	Газпромбанк	3,34 ↓	9,92 ↑	9,69 ↑	7,44 ✗	8,92	267	
4	Россельхозбанк	37,87 ✗	-19,93 ✗	25,77 ✗	-132,63 ✗	395,83	1 045	
5	Внешэкономбанк	2,48 ✗	-9,50 ↓	-293,28 ↑	-6,59 ✗	-11,39	-459	
<b>В среднем</b>		<b>2,27 ↓</b>	<b>3,13 ↑</b>	<b>2,90 ↓</b>	<b>4,26 ✓</b>	<b>3,39</b>	<b>149</b>	

По аналогии с таблицей результативности, в этой таблице значками стрелок показывается оценка тенденции изменения экономичности, по сравнению с предыдущим годом. Чем больше стрелочек вверх – тем стабильней рост экономичности, и наоборот. А значками галочки или крестика оценивается соотношение среднегодовой экономичности за 2011-2013 с 2010. Крестик в кружке означает, что или в данный, или прошлый период у компании был убыток.

Абсолютные данные приводятся в рублях в расчете на 100 рублей: сколько рублей банку потребовалось выплатить топ-менеджерам, чтобы заработать 100 рублей финансового результата (сколько копеек тратится на 1 рубль финансового результата), или убытка в случае отрицательного значения.

За счет разного масштаба бизнеса, специфик деятельности и разных критериев определения ключевого персонала у разных госбанков, размер соотношения вознаграждения к прибыли будет некорректно сравнивать между различными организациями. Но мы сравниваем данные по одним и тем же компаниям, оценивая их динамику в сравнении с базовым 2010.

## ДОРОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ

Мы видим ухудшение экономичности, т.е. увеличение расходов на вознаграждение ключевому персоналу. Причем не просто в абсолютном выражении (что не вызвало бы вопросов, если на столько же процентов или больше вырос финансовый результат), а именно в относительном выражении. Т.е. компании стали больше платить руководителям за каждый рубль финансового результата.

В среднем за 3 года госбанки стали тратить на руководство на 49% больше, чтобы заработать тот же самый рубль финансового результата. В абсолютных цифрах это выглядит так: в 2010 банки потратили для получения 100 рублей финансового результата 2 рубля и 27 копеек вознаграждения, а в 2011-2013 стали тратить уже 3 рубля и 39 копеек.

Наихудший результат был показан в 2013. В сравнении с 2010 прибыль госбанков выросла на 10%, а вознаграждение – более чем в 2 раза.

Кстати, «удорожание» руководителей наблюдается и в госкомпаниях реального сектора (см. Рейтинг эффективности вознаграждения в госкомпаниях). Причем банкиры обгоняют по нескромности топ-менеджеров из реального сектора.

## ЕСТЬ ЛИ СВЯЗЬ?

Должна существовать связь между ростом результата и ростом вознаграждения.

Правила экономики гласят, что для повышения производительности труда темп роста результата должен превышать темп роста затрат на его создание. Данный рейтинг так раз и показывает соблюдение данного правила, существует ли опережающий рост результатов деятельности конкретного госбанка в сравнении с динамикой вознаграждения его топ-менеджеров. Если достигнутая экономичность менее 100% - значит финансовый результат компании выросла больше вознаграждения ключевого персонала, и это отличный результат, и наоборот.

Как мы увидели в рейтинге результативности, у ряда госбанков наблюдалось падение финансового результата. Само по себе такое явление нельзя назвать позитивным, но тому могут быть объективные причины (конъюнктура рынка, валютный курс и т.д.). В таком случае компания должна пропорционально сокращать свои расходы, чтобы удерживать рентабельность своей деятельности, и в этом смысле логично сокращать вознаграждение топ-менеджеров. По крайней мере, видимых причин роста вознаграждения нет, если оно увязано с прибылью компании.

В целом мы отмечаем отсутствие связи между темпом прироста вознаграждения руководителей и динамикой показываемых результатов в госбанках. Везде темп роста расходов на топ-менеджеров обгонял темп прироста прибыли (не говоря уже о случаях, когда вместо неё фиксировался убыток).

Этот же вывод подтверждается фактом, что при более детальном сравнении отдельно каждого года, мы не найдем ни одного госбанка, последовательно ежегодно сокращающего удельные расходы на вознаграждение в своей финансовый результат.

Нам могут возразить, что компании могут привлекать более дорогих менеджеров для совершения каких-то стратегических прорывов. Но напомним, что мы говорим о краткосрочном вознаграждении, т.е. размер которого определяется результатами за истекший год. Если компания хочет привлечь какого-то эффективного руководителя, который, как она считает, позволит ей в более отдаленной перспективе добиться высоких результатов, то логично и систему оплаты привязывать и по срокам выплаты, и по размеру от достигнутых этих самых будущих результатов. По крайней мере, определять существенную часть вознаграждения от будущих результатов.

## ЛУЧШИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Как мы уже выявили выше, банков с экономичной системой вознаграждения нет. В этой связи можно сказать, что лучших систем стимулирования нет.

Конечно в некоторых госбанках мог сказаться эффект низкой или слишком высокой базы, но сам по себе факт ухудшения экономичности – отрицательный!

Кстати, в реальном секторе среди госкомпаний такие примеры есть, возможно, имеет смысл обратиться к их опыту.

## КТО ОСТАЛСЯ

Все госбанки имеют опережающий темп расходов на вознаграждение, в сравнении с ростом прибыли. А у некоторых вообще, наблюдается рост вознаграждения и падение прибыли. Можно сказать, что система стимулирования в этих компаниях наименьшим образом увязана с прибыльностью бизнеса.

Банки, показавшие чистый убыток по итогам 2011-2013, естественно, покажут наихудший результат работы системы стимулирования. Это Внешэкономбанк. Тут всё понятно: при стабильно убыточной деятельности сложно говорить о правильном стимулировании. Причем при стабильном убытке, вознаграждение топ-менеджеров также стабильно росло год от года с 2011 по 2013, итого в 2013 вознаграждение составило 270% от уровня 2010. Это почти в 3 раза.

Среди оставшихся прибыльных банков рейтинг экономичности формируется следующим образом (в порядке убывания):

1. ВТБ
2. Сбербанк
3. Газпромбанк
4. Россельхозбанк

Почему образовался именно такой порядок?

Из рейтинга результативности мы увидели, что именно в такой последовательности банки расположились по показателю прироста финансового результата.

А что с расходами на вознаграждение топ-менеджеров? Как мы уже заметили, у всех наблюдается рост фонда премирования. У ВТБ вознаграждение выросло на 90% (почти в 2 раза), у Сбербанка – в 2,5 раза. Но напомним, что у них и финансовый результат вырос, на 86% (тоже немногим менее, чем в 2 раза) и 65% соответственно. Сравнивая темпы прироста становится понятно, что ВТБ почти удалось удержать соотношение вознаграждения к финансовому результату, отсюда и первое место на фоне менее успешных других банков.

У Газпромбанка размер вознаграждения увеличился довольно скромно, за 2011-2013 в среднем на 5%. А у Россельхозбанка – на 82%! Газпромбанк имеет самую экономичную систему оплаты руководителей? Нет, ведь мы помним, что по среднегодовому финансовому результату за 2011-2013 Газпромбанк упал в 2,5 раза. Так что небольшой рост вознаграждения перекрывается большим падением прибыли. А Россельхозбанк упал по финансовому результату в 6 раз. Конечно, в таком случае последнее место системы стимулирования Россельхозбанка абсолютно закономерно.

Так что «рецепт успеха», как стать антигероями прост: увеличивай вознаграждение на фоне сокращения финансового результата. Иначе говоря, устанавливай премии/бонусы, не связанные с итоговым результатом работы госбанка.



## Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться системы стимулирования в тех банках, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Это означает, что их финансовый результат вырос, и вырос больше, чем вознаграждение топ-менеджеров.

Рейтинги по этим показателям были представлены ранее. Банки, попавшие в этот желанный квадрант, являются лучшими из лучших в смысле наличия у них самой эффективной системы стимулирования. Они и по финансовому результату выросли, и добились улучшения отдачи от расходов на вознаграждение. Замечательно!

Кроме того, также эффективными будут и системы стимулирования тех госбанков, у которых оценка одной из двух составляющих эффективности оказалась незначительно хуже 100%, а при этом вторая оценка оказалась значительно лучше 100%. Например, прибыль немного сократилась, но если компания при этом добилась существенного сокращения затрат на вознаграждение, то в целом такая система стимулирования тоже окажется эффективной.

Все уже видят, что в 2015 и далее нас ждут более экономически тяжелые года. Рейтинг показывает реальную подготовку системы вознаграждения к работе в новых условиях, чтобы стимулировать руководителей к улучшению результатов деятельности.

Рейтинг эффективности вознаграждения в госбанках представлен в Таблица 2.

Таблица 2. Рейтинг эффективности вознаграждения.

№	Компания	2010	2011	2012	2013	В среднем за 2011-2013
1	ВТБ	100	216	172	166	181
2	Сбербанк	100	106	158	77	109
3	Газпромбанк	100	13	12	20	15
4	Россельхозбанк	100	-294	418	-22	2
5	Внешэкономбанк	100	-14	0	-38	-11
<b>Итого</b>		<b>100</b>	<b>79</b>	<b>107</b>	<b>59</b>	<b>80</b>

В таблице значками кружков показывается оценка соотношения эффективности в оцениваемом году в сравнении с 2010. Чем больше зеленых кружков – тем эффективней работала система стимулирования руководителей, и наоборот. А значками галочки или крестика оценивается итоговая эффективность за 3 года относительно 2010. В этой таблице все цифры приводятся уже только в процентном выражении.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПАЛА

Общая итоговая эффективность вознаграждения в 5 крупнейших госбанках упала на 20% по итогам трех лет.

И поскольку мы видим, что финансовый результат несколько вырос, а итоговая эффективность упала – делаем вывод об однозначно опережающем росте расходов на вознаграждение, каждый заработанный рубль прибыли дается всё более дорогой ценой.

Что означают эти 20% падения на языке простых цифр? А это означает, что топ-менеджеры условного «Госбанк» заработали финансового результата на 19% больше, чем в 2010, а вознаграждения при этом получили на 177% больше (в 1,8 раза!).

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ В 2013 УПАЛА СУЩЕСТВЕННО



Еще хуже то, что эффективность не просто упала, а то, что в 2013 она существенно упала! В целом прослеживается волнообразная тенденция с общим трендом к ухудшению. В частности, в 2013 году эффективность составила только 59% от уровня 2010.

На простом языке это означает, что вознаграждение топ-менеджеров условного «Госбанк» выросло в 2013 в сравнении с 2010 в 2,7 раза (270%), а финансовый результат – на 10%. Аппетиты растут!

Кстати, этот негативный результат повторяет падение эффективности стимулирования в госкомпаниях реального сектора за 2013. Только там соотношение роста прибыли и вознаграждения было несколько иным, но результат – такой же.

## ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Размер заработанной финансового результата предопределил так же и рейтинг эффективности систем вознаграждения. Они расположились ровно в том же порядке, что и в рейтинге результативности, отражающем прирост финансового результата.

Лидерами стали:

1. ВТБ
2. Сбербанк.

Что показательно – каждая из этих компаний ежегодно показывала эффективность вознаграждения выше, чем в 2010 (не считая случая Сбербанка за 2013, когда эффективность начала падать; и это, кстати, может быть началом негативной тенденции). Каждый год, в течение трех лет показывать отличные результаты – это отменный результат.

## АУТСАЙДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Остальные банки не смогли показать отличных результатов, эффективность их системы стимулирования ухудшилась.

Они расположились в следующей последовательности (от лучшего к худшему):

3. Газпромбанк
4. Россельхозбанк
5. Внешэкономбанк.

Внешэкономбанк стабильно каждый год в течение 3 лет показывал отрицательную эффективность стимулирования, что естественно хуже, чем в 2010. Это объясняется его убытками.

Газпромбанку и Россельхозбанку так же нечем похвастать в нашем рейтинге: сокращение финансового результата и рост вознаграждения.

## РЕЦЕПТЫ УСПЕШНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Рассмотрим результаты лидеров.

У ВТБ система стимулирования побуждала топ-менеджеров заработать для банка больше финансового результата, и почти пропорционально увязывала рост вознаграждения с ростом финансового результата<sup>1</sup>. Отлично!

---

<sup>1</sup> При этом, правда, по техническим причинам в вознаграждении руководителей ВТБ не учтены опционы, см. раздел [Данные](#).

У Сбербанка система стимулирования поощряла руководителей получить прибыль больше, но этот рост поощрялся непропорционально большим ростом бонусов. Благодаря высокому росту финансового результата итоговая эффективность – свыше 100%.

Так что наращивание прибыли высоким темпом – основа успеха банков-лидеров.

## Методика

Вся методика определения компаний и их официальных данных совпадает с методикой оценки эффективности госбанков. Поэтому более детальное объяснение всех правил и нюансов описано там.

Для расчета эффективности необходимо знать результативность и экономичность объекта.

**Результативность** – показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленных целей. Результативность измеряется процентом достижения цели. Чем выше значение – тем лучше.

$$\text{Результативность} = \frac{\text{Фактическое значение результата}}{\text{Плановое значение результата}} \times 100\%$$

**Экономичность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) минимально расходовать ресурсы, необходимые для достижения цели. Экономичность измеряется в процентах или в единице ресурса на единицу результата (во втором случае без умножения на 100%). Чем выше значение – тем хуже.

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{Расход ресурсов}}{\text{Значение результата}} \times 100\%$$

Для тех, кто привык мерить затраты через рентабельность продаж отметим, что значение экономичности обратно пропорционально рентабельности продаж, т.е. увеличение значения экономичности всегда означает снижение показателя рентабельности, и наоборот. И это понятно, ведь экономичность отражает себестоимость деятельности.

Но для сравнения с планом надо говорить о достигнутой экономичности, как о соотношении фактических данных с плановыми.

$$\begin{aligned} \text{Достигнутая экономичность} &= \frac{\text{Фактическая экономичность}}{\text{Плановая экономичность}} \times 100\% = \\ &= \frac{\text{Фактический расход ресурсов}}{\text{Фактическое значение результата}} \times \frac{\text{Плановое значение результата}}{\text{Плановый расход ресурсов}} \times 100\% \end{aligned}$$

Вместо понятия «план» можно использовать понятия «база», или «норматив» - суть не изменится.

**Эффективность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать требуемого результата при экономном расходе ресурсов на его достижение. Эффективность – мера сравнения любых социально-экономических систем. Эффективность измеряется в процентах. Чем выше значение эффективности – тем более эффективен оцениваемый объект.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результативность}}{\text{Достигнутая экономичность}} \times 100\%$$

Более подробно см. книгу «[Битва за эффективность](#)» (Москва, Альпина, 2013).

Из формул наглядно видно, что рейтинг оперирует только относительными показателями, измеряемыми в процентном отношении, что дает возможность нам ранжировать компании разного масштаба и сфер деятельности.

Рейтинг эффективности системы стимулирования топ-менеджеров госбанков показывает не саму величину результата деятельности (понятно, что у банков разного масштаба он различен) или объем расходов на вознаграждение ключевого персонала, а то, насколько эти самые системы оплаты были эффективны в повышении результативности и экономичности своей компании. Проще говоря, в каком

госбанке система оплата наилучшим образом стимулировала добиться наилучших результатов, и сделать это приемлемой ценой.

Это означает, что одна госкомпания, в которой значение показателя прибыли имеет низкое значение, может занять в рейтинге высокую позицию, потому что была эффективна, т.е. добилась существенного повышения прибыли. Что и отразилось в приросте показателя. В то время как другая компания, в которой значение этого показателя было выше, чем у первой, может занять в рейтинге низкую позицию, потому что была недостаточно эффективна, и в силу разных причин не смогла добиться повышения прибыли за период на величину не ниже заданной.

**Рейтинг строится по относительным показателям и не зависит от масштаба деятельности или количества топ-менеджеров**

Всякому месту в рейтинге есть причины. Они могут носить как объективный, так и субъективный характер. Но от этого результат не меняется. Фиксируется лишь текущее состояние на основе сухих фактов. Выводы же и объяснения к данной картине предлагается сделать профильным экспертам.

В качестве результата работы каждого госбанка мы взяли его совокупный финансовый результат. Именно из этой суммы и происходит распределение дивидендов акционерам. По смыслу это чистая прибыль за соответствующий год, плюс результаты переоценки ранее рассчитанной чистой прибыли за предыдущие года. Детальное объяснение причин и методики её расчета приводится в том же рейтинге эффективности госбанков. И действительно, топ-менеджеры призваны руководить компаниями с целью получения прибыли (это результат), для этого акционеры и устанавливают их вознаграждение (это цена результата).

**Результат = Совокупный финансовый результат госбанка =  
= Чистая прибыль за год + переоценка ранее полученной чистой прибыли**

Поскольку по смыслу совокупный финансовый результат зависит от чистой прибыли, мы иногда будем использовать термин «прибыль» для обозначения данного показателя.

А расходы самой системы стимулирования установить очень просто: это фонд оплаты труда, и прочие виды денежной компенсации или её эквивалента. Размер этих расходов определяет экономичность системы оплаты, т.е. показывает тот объем ресурсов, которые госбанк потратил на своих руководителей.

Поскольку мы оцениваем эффективность систем стимулирования топ-менеджмента, то расходы на неё выражаются в вознаграждении ключевому персоналу (членам совета директоров и правления компаний).

**Расход ресурсов = Вознаграждение топ-менеджмента**

Данные вознаграждения были взяты из отчетности по МСФО каждого из госбанков. Учитывались все расходы, отраженные в отчетности: денежное вознаграждение членам совета директоров и правления, включая пенсионные выплаты, а также иные виды вознаграждения (опционы и пр.) в том случае, если они относятся к исследуемому периоду и явно указаны в отчетности в денежном выражении и явно относятся к премированию ключевого персонала.

**Фактические значения взяты из отчетности по МСФО госбанков**

Было сделано предположение, что плановое задание для компании должно формулироваться как «показывать результаты не хуже, чем было в базовом году». И это объяснимо – компания должна

стремиться повышать свою эффективность по отношению к прошлому периоду. В качестве базового года был взят за основу 2010, как первый полноценный год после мирового экономического кризиса 2008-2009 гг. Поэтому сравнение было построено с 2010. Кроме того, до этого периода не по всем компаниям доступна отчетность по МСФО.

Таким образом, например, если по отношению к 2010 прирост финансового результата у компании за год по факту оказался отрицательным, то значит, такой результат будет расцениваться как хуже нормативного (или ниже планового). Т.е. за отчетный период компания поработала с низкой результативностью по этому показателю.

**Нормативные (плановые) значения установлены как уровень каждого банка в 2010 году**

По той же логике был установлен плановый показатель расходов системы оплаты: определена сумма вознаграждения для каждого из госбанков нашего рейтинга за 2010, что и было установлено за 100%. Получается, что если расходы на вознаграждение в банке в текущем году, приходящиеся на заработанный 1 рубль финансового результата превысили фактическое вознаграждение в компании 2010 года на заработок такого же 1 рубля прибыли, то это говорит об ухудшении нормы расхода, и наоборот.

**Конкретный результат каждого банка сравнивается с его же результатом за 2010**

В этом смысле мы сравниваем эффективность системы стимулирования каждого из госбанков по сравнению с эффективностью его же деятельности в 2010 году – улучшилась или ухудшилась эффективность системы оплаты в каждой конкретной компании. Эффективность системы оплаты в каждой компании в 2010 была принята для неё за 100%.

Таким образом, итоговые показатели банков будут зависеть от фактически показанных ими результатов в текущем и базовом годах.

В разных банках в понятие ключевого персонала может включаться разный состав сотрудников, так что размер вознаграждения только совета директоров и правления выделить невозможно. Но поскольку такая методика отнесения сотрудников к основному управленческому персоналу в пределах банка должна применяться ежегодно, то показатели экономичности и как следствие эффективности системы оплаты от этого не искажаются. Различия в определениях ключевого персонала и самом количестве топ-менеджеров делают невозможным сравнения цифр компаний между собой, но мы сравниваем развитие каждого госбанка с им самим же в 2010.

По этой же причине нам неважен численный состав ключевого персонала и его динамика. Неважна и причина, по которой выросло вознаграждение: то ли то же самое количество топ-менеджеров стало получать больше, то ли выросло количество топ-менеджеров. Важна динамика самого вознаграждения, как она соотносится с динамикой прибыли. Если вознаграждение выросло – то будьте добры показать такой же прирост прибыли, иначе зачем нанимать новых топ-менеджеров, или за что платить больше тому же составу топ-менеджеров.

Если у одного госбанка вознаграждение растёт, а у другого – сокращается, то это результат системы стимулирования. И второй банк будет вести экономичную деятельность, быть бережливее, экономнее других, если при этом у него и прибыль будет расти. А стали расходы на вознаграждение ключевого персонала расти темпами, а прибыль падать – значит ли это, что банк продолжает иметь эффективную систему стимулирования? Нет, конечно. А что с этим делать, пусть разбираются сами компании и их акционеры, ведь это их дело заботиться об эффективности.

Какие бы ни были на то причины, если темпы роста прибыли и расходов на вознаграждение в госбанке реально оказались отрицательными (по смыслу, ибо по знаку сокращение расходов есть положительный результат), то он имеет неэффективную систему вознаграждения, ибо отставание в создании результата или превышение расходов на его создание никогда хорошим стимулированием назвать нельзя.

Таким образом, система стимулирования должна содержать в себе такие положения, которые посылают правильные стимулы менеджменту. Правильные стимулы – это то, что нужно акционерам, т.е. финансовый результат. А далее уже задача руководителей показать своё умение управлять компаниями, чтобы заработать нужный государству результат, и как следствие получить зависящее от этого собственное вознаграждение.

Существуют «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» от 16 апреля 2014 (см. [ссылку](#)). Сравнение правительственной методики и методики «ИНТАЛЕВ» приведено в рейтинге эффективности вознаграждения в госкомпаниях (реальный сектор).

## Данные

Все данные взяты из открытых официальных источников. Поскольку единого источника данных для всех компаний нет, исходные материалы брались с персональных интернет ресурсов каждой компании, из консолидированной финансовой отчетности по МСФО (в рублях) за соответствующий год.

У многих компаний в отчетности МСФО в последующих годах приводятся уточненные данные по предыдущему году. В этой связи для точности мы старались по возможности брать уточненные данные, однако они не сильно различаются с исходными. Поэтому характер тенденций и смысл выводов не меняется.

Никаких поправок к официальным данным не производилось.

В отчетности ВТБ приводится информация о реализации опционной программы вознаграждения персонала, однако в ней не содержится информация о том, какая часть акций была передана топ-менеджменту. Поэтому расходы в рамках выплат, основанных на акциях, не включены в сумму вознаграждения.

## Юридическая информация

1. Данные об эффективности компаний разработаны с единой целью: дать наглядное представление об их эффективности, чтобы повысить качество управления.
2. В случае обнаружения в тексте фактических неточностей просьба их сообщить авторам.
3. Разрешается свободное распространение и использование данного материала, с обязательным указанием авторства (группа компаний «ИНТАЛЕВ», Алексей Федосеев и Борис Карабанов) и ссылки/гиперссылки на исходный материал.
4. Все упомянутые в документе марки и другие объекты права принадлежат их законным владельцам.

## Другие рейтинги и подробности

1. В рамках проекта рейтингов эффективности госкомпаний подготовлены 4 рейтинга эффективности: госкомпаний (реальный сектор), госкомпаний (банки), вознаграждение в госкомпаниях реального сектора, вознаграждение в госбанках.
2. Полный список опубликованных рейтингов доступен на сайте <http://www.intalev.ru/ratings/>
3. Контактная информация на сайте <http://www.intalev.ru/company/contacts/>



## Об авторах

### Алексей Федосеев, соучредитель группы компаний «ИНТАЛЕВ»



Специалист-практик в области бизнес - управления и внедрения информационных систем. С 1996 г. успешно руководил бизнесом «ИНТАЛЕВ», развив его из небольшой консультационно-внедренческой фирмы в Санкт-Петербурге до международного холдинга – одного из лидеров в СНГ по управленческому консалтингу с 6 офисами в России, Украине, Казахстане. Является соучредителем группы компаний «ИНТАЛЕВ».

### Борис Карabanов, директор по методологии группы компаний «ИНТАЛЕВ»

Специалист-практик в области разработки и внедрения современных методологий управления предприятием. Более чем 16 летний опыт руководства и анализа консалтинговых проектов. Разработчик широко используемых на отечественных предприятиях технологий постановки стратегического управления, бизнес - инжиниринга, управленческого контроллинга, бюджетирования, организационного проектирования и управления изменениями. Имеет степень «Master Of Business Administration» (MBA).



Для знакомства с методикой и кейсами см. книгу [«Битва за эффективность»](#) (Москва, Альпина, 2013).