ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА Д 212.285.12 НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б.Н. ЕЛЬЦИНА», МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело №_____

решение диссертационного совета от 23.12.2014 г. протокол № 20

О присуждении Модорскому Александру Владимировичу, гражданство Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) принята к защите 21 октября 2014 г., протокол № 15 диссертационного совета Д 212.285.12 на базе ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Минобрнауки России, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира 19, созданным приказом Минобрнауки России № 105/нк от 11.04.2012 г.

Соискатель Модорский Александр Владимирович, 1988 г. рождения.

В 2010 г. соискатель с отличием окончил ГОУ ВПО «Пермский государственный университет» по специальности «Финансы и кредит»; в 2013 г. окончил очную аспирантуру ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством; работает в должности ассистента кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории ФГБОУ ВПО «Пермский

государственный национальный исследовательский университет», Минобрнауки России.

Диссертация выполнена на кафедре мировой и региональной экономики, экономической теории ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», Минобрнауки России.

Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент, Миролюбова Татьяна Васильевна, ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», кафедра мировой и региональной экономики, экономической теории, заведующая кафедрой.

Официальные оппоненты:

Эсаулова Ирэна Александровна, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», кафедра менеджмента и маркетинга, профессор;

Арбуз Анна Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», кафедра экономики и социологии труда, доцент,

дали положительные отзывы на диссертацию;

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет» г. Екатеринбург – в своем положительном заключении, подписанном Коковихиным Александром Юрьевичем, кандидатом экономических наук, доцентом, заведующим кафедрой экономики труда и управления персоналом, указала, что диссертационное исследование Модорского А.В. представляет собой законченное, самостоятельное научное исследование, в котором решена научно-хозяйственная задача обеспечения взаимосвязи между заработной платой и эффективностью производственной деятельности на основе применения систем стимулирования, основывающихся на *KPI*, а его автор, Модорский А.В., заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

Соискатель имеет 18 опубликованных работ, в том числе по теме диссертации 18 работ, опубликованных в рецензируемых научных изданиях – 8. Другие публикации по теме диссертации представлены в виде 7 статей и 3 тезисов докладов, опубликованных в материалах международных (6) и региональных (3) научно-практических конференций, и внутривузовском (1) сборнике научных работ. Общий объем публикаций 5,89 п.л., авторский вклад – 4,18 п.л.

Наиболее значительные научные работы по теме диссертации:

1. Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6, ч. 2. – С. 314–319 (0,38 п.л.).

2. Модорский А.В. Анализ эффективности системы стимулирования в нефтегазодобывающем предприятии // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 63–69 (0,44 п.л.).

3. Модорский А.В. Методические подходы к обеспечению взаимосвязи между заработной платой и результативностью производства // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 157–163 (0,44 п.л.).

4. Модорский А.В. Развитие HR-менеджмента как ключевое направление повышения эффективности предприятий ТЭК / Т.В. Миролюбова, А.В. Модорский // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика, специальный выпуск. – 2012. – С. 82–87 (0,4 п.л.).

На диссертацию и автореферат поступили положительные отзывы:

1. Шубенковой Евгении Валерьевны, доктора экономических наук, профессора кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» (г. Москва). Замечание: Следует отметить существенную трудоемкость проведения работ по предложенной методике, что делает достаточно длительным процесс совершенствования системы. Возможно, в ходе дальнейших исследований автору следует сформировать экспресс метод совершенствования систем стимулирования, основанных на ключевых

показателях деятельности, исключив или преобразовав несколько этапов этой работы.

2. Фахрутдиновой Елены Валерьевны доктора экономических наук, профессора, заведующей кафедрой управления человеческими ресурсами Института управления, экономики и финансов ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» (г. Казань). Замечание: Автор приводит структуру распределения баллов между критериями использования показателей только для различных уровней руководителей, при этом отсутствуют предложения автора по распределению баллов в случае построения системы стимулирования для специалистов.

3. Кулаковой Татьяны Владимировны, доктора экономических наук, доцента, профессора кафедры экономической теории ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва). Замечания: 1) Недостаточно полно представлена система *KPI* для менеджеров среднего звена разных подразделений ВИНК нефтегазодобывающего сектора. 2) Остается открытым вопрос об эффективности внедряемой системы стимулирования заработной платы (автор провел расчеты только на основе экономии фонда заработной платы).

4. Кониной Наталии Юрьевны, доктора экономических наук, доцента, заведующей кафедрой менеджмента и маркетинга ФГОБУ ВПО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российский Федерации» (г. Москва). Замечания: 1) Недостаточно обоснована увязка системы стимулирования именно с таким инструментом менеджмента как ключевые показатели деятельности (*KPI*), поскольку западные компании применяют для своих систем стимулирования гораздо более широкий подбор различных инструментов менеджмента, в том числе не только количественные показатели, число которых исключительно велико. 2) Из автореферата не понятно, имеются ли в работе сопоставления и аналитические сравнения методов экономического стимулирования отечественных ВИНК с подходами ведущих западных компаний, и насколько применяемые в отечественных

компаниях подходы лучше. 3) Работа только бы выиграла, если бы в ней была отражена взаимосвязь системы стимулирования с системой управления знаниями (*knowledge management*).

5. Трофимова Олега Владимировича, доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой экономики фирмы ФГАОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, национальный исследовательский университет» (г. Нижний Новгород). Вопросы: Чем обусловлено использование именно пяти уровней отклонений для оценки выполнения показателей премирования? Насколько универсальным является предлагаемый автором методический подход?

6. Бирюкова Александра Николаевича, доктора экономических наук, профессора кафедры экономической теории и анализа Стерлитамакского филиала ФГБОУ ВПО «Башкирский государственный университет» (г. Стерлитамак). Вопрос: Не совсем понятен подход, предложенный автором для расчета экономического эффекта от внедрения разработанной системы премирования по итогам работы за год менеджеров среднего звена, с использованием ретроспективного сравнительного анализа премиальных фондов.

7. Сапиро Евгения Сауловича, доктора экономических наук, профессора, заместителя председателя Правления РОО «Пермское землячество» (г. Москва). Замечание: Работу следовало бы дополнить анализом исполнения предложенных автором для премирования менеджеров среднего звена показателей за 2013 год.

8. Зеленской Любови Михайловны, кандидата экономических наук, начальника финансово-экономического отдела ОАО «Уральский проектно-изыскательский институт транспортного строительства» (г. Екатеринбург). Замечание: Отсутствие среди уровней управления, для которых автор определяет балльную оценку критериев применения ключевых показателей деятельности, уровня, соответствующего не руководителям, а исполнителям.

9. Аввакумова Виталия Юрьевича, кандидата экономических наук, начальника управления экономики и планирования ООО «ЛУКОЙЛ-

ПЕРМЬ» (г. Пермь). Замечание: Автору следует тщательнее подойти к вопросам проведения социологических исследований, сформировав отдельную анкету, позволяющую всесторонне изучать вопросы эффективности функционирования системы стимулирования, а не ограничиваться несколькими вопросам.

Выбор официальных оппонентов и ведущей организации обосновывается их широкой известностью своими достижениями в данной отрасли науки, их высокой научной компетентностью в области экономики труда. Эсаулова И.А. является признанным ученым в области мотивации трудовой деятельности, организации труда и управления трудовыми ресурсами. Арбуз А.В. – ведущий ученый в области управления персоналом, экономики и социологии труда, управления организационной культурой.

Сотрудники ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет» занимаются изучением вопросов управления персоналом, в том числе, организацией и нормированием труда, построением и анализом эффективности систем стимулирования, а также вопросами занятости и социологии труда.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

доказана эффективность систем стимулирования, основанных на ключевых показателях деятельности, для вертикально интегрированных компаний по результатам анализа зарубежного и отечественного опыта развития систем стимулирования, анализа специфики организационной структуры и процесса управления вертикально интегрированными нефтегазодобывающими компаниями;

разработаны специальные показатели оценки эффективности стимулирующей функции заработной платы, в том числе: интегральный показатель - средневзвешенная оценка выполнения ключевых показателей деятельности (далее – *KPI*) по подразделению за период, отнесенная к премиальным выплатам по подразделению за соответствующий период в расчете на одного работника; показатель корреляционной оценки, который

отражает уровень линейной корреляции между средневзвешенной оценкой выполнения *KPI* по подразделению и премиальными выплатами в расчете на одного работника за соответствующие периоды.

проведен анализ системы *KPI* в вертикально интегрированной нефтегазодобывающей компании по следующим областям: стратегическое планирование, процессное управление, оперативное управление, управленческая отчетность, стимулирование, бенчмаркинг, по результатам которого выявлено 1300 *KPI*.

выявлены недостатки существующей системы стимулирования, основанные на анализе разработанной модели формирования *KPI*, заключающиеся в отсутствии в компании подходов к разработке системы *KPI* в нефтегазодобывающих обществах (НГДО) на базе единых *KPI*, устанавливаемых компанией, что ведет к использованию различных *KPI* для целей стимулирования идентичных подразделений разных НГДО, а также к применению разных подходов к оценке их достижения. Это снижает эффективность функционирования системы стимулирования и ее адаптивность к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды.

предложены методические подходы к совершенствованию системы стимулирования с целью обеспечения взаимосвязи заработной платы с результативностью производства, включающие семь этапов: анализ эффективности материального стимулирования и существующей системы *KPI* на предприятии, разработка модели формирования *KPI*, заполнение универсальной формы-классификатора, применение критериев и условий использования *KPI* в системе материального стимулирования, расчет экономического эффекта от ее внедрения.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

уточнено понятие стимулирующей функции заработной платы, основанное на изучении отечественных и зарубежных подходов, учитывающее природу дефиниции «функция», представляющую собой внешнее проявление внутренних свойств объекта, и отражающее природу

термина «стимул», расширяющее понятийный аппарат современной экономики труда;

раскрыты недостатки общих показателей оценки эффективности стимулирующей функции заработной платы, заключающиеся в их существенной зависимости от рыночных сдвигов и нерационального их использования для сравнения систем стимулирования отдельных подразделений предприятия;

разработана система специальных показателей оценки эффективности стимулирующей функции заработной платы (интегральный и корреляционный), а их одновременное использование с общими показателями позволило применить новый подход в определении эффективности системы стимулирования;

применительно к проблематике диссертации результативно использован комплекс базовых общенаучных методов, включая методы социологического исследования, экспертных оценок, сравнительного, системного, структурного анализа, обеспечивающие комплексный и объективный характер изучения проблемы;

определены критерии использования ключевых показателей деятельности для целей материального стимулирования работников, позволяющие из всей совокупности *KPI* отобрать показатели с наибольшей эффективностью, обеспечивающие взаимосвязь результативности производства и уровня заработной платы;

изложены условия использования *KPI* для целей работы системы материального стимулирования работников, повышающие объективность и эффективность ее действенности, обеспечивающую взаимосвязь заработной платы и результативности производства (соответствие времени формирования данных по *KPI* периоду премирования, обеспечение существенности удельного веса показателя для целей материального стимулирования, зависимость удельного веса *KPI* от итоговой суммы баллов, полученной при критериальной оценке, установление зависимости величины

премирования от уровня достижения *KPI*, наличие актуальных карточек *KPI*, согласование *KPI* с руководством предприятия);

предложены унифицированные методические подходы к повышению эффективности системы *KPI* для целей материального стимулирования работников различных вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаний, применение которых позволяет на постоянной основе повышать эффективность системы стимулирования, поддерживая ее соответствие изменяющимся внутренним и внешним факторам.

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что созданная автором на основе применения методических подходов к повышению эффективности системы *KPI* для целей материального стимулирования работников **система стимулирования менеджеров среднего звена** по итогам работы за год **внедрена** на одном из крупнейших нефтегазодобывающих предприятий ОАО «ЛУКОЙЛ» и рекомендована для внедрения во всех нефтегазодобывающих предприятиях ОАО «ЛУКОЙЛ», в диссертационной работе произведен расчет экономического эффекта от внедрения указанной системы, который составит 150 млн. руб., также данная система **может быть использована в других вертикально интегрированных нефтегазодобывающих предприятиях**, таких как ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть» и др. **Применение** авторских **методических подходов** в вертикально интегрированных компаниях **других секторов экономики**, таких как банковский сектор, металлургический сектор **может повысить эффективность функционирования систем стимулирования** в данных компаниях. Результаты диссертационного исследования **используются в учебном процессе** в ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», а также **могут быть востребованы в других высших учебных заведениях** в рамках дисциплин: «Экономика труда», «Управление трудовыми ресурсами», «Управление персоналом», «Менеджмент организации» и др.

Оценка достоверности результатов исследования выявила, что:

результаты диссертационного исследования **построены** на проверяемых данных и согласуются с опубликованными исследованиями по теме диссертации;

идея диссертации, заключающаяся в построении системы материального стимулирования работников, основанной на взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях, базируется на обзоре научных литературных источников по исследуемой проблеме, комплексном анализе отечественного и зарубежного опыта построения систем стимулирования в компаниях, анализе системы стимулирования нефтяной компании ОАО «ЛУКОЙЛ»;

использованы данные Федеральной службы государственной статистики, локальные нормативные акты, регламентирующие систему материального и морального стимулирования в нефтяной компании «ЛУКОЙЛ», а также аналитическая и статистическая информация, и информация социологических исследований;

установлено, что выводы диссертационной работы согласуются с содержанием исследования и основными положениями ранее опубликованных работ;

использованы экономико-статистические методы, современные методы сбора и обработки данных, матричный подход и теория множеств к анализу систем стимулирования, обеспечивающие комплексный и объективный характер изучения проблемы.

Личный вклад соискателя состоит: в уточнении термина «стимулирующая функция заработной платы», разработке показателей оценки эффективности стимулирующей функции заработной платы, формировании критериев использования ключевых показателей деятельности для целей материального стимулирования работников, определении условий использования *KPI* для целей материального стимулирования работников, формировании методических подходов к повышению эффективности системы *KPI* для целей материального

стимулирования работников, апробации полученных результатов и подготовке публикаций по выполненной работе.

На заседании 23 декабря 2014 г. диссертационный совет принял решение присудить Модорскому А.В. ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 18 человек, из них 6 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации, участвовавших в заседании, из 23 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за 16, против – 1, недействительных бюллетеней – 1.

Председатель
диссертационного совета Ильшева Нина Николаевна

Ученый секретарь
диссертационного совета Ильина Ангелина Владимировна

23 декабря 2014 года