

# ОТРАСЛЕВЫЕ И МЕЖОТРАСЛЕВЫЕ КОМПЛЕКСЫ

УДК 331.21:662.3

О. Г. Колосова

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЛАТОЙ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

*По результатам выполненного автором анализа и обобщения практического опыта организации оплаты труда на предприятиях нефтегазового комплекса ХМАО-Югры определены современное состояние и политика заработной платы. Разработанная матрица SWOT раскрывает возможности дальнейшего совершенствования организации оплаты труда. Инновационное развитие систем оплаты труда предполагает управление сложным процессом выбора средств достижения целей деятельности и реализации бизнес-стратегии. Изучение передовых методов работы с персоналом в российском нефтегазовом комплексе позволило автору сформулировать подходы к созданию эффективных систем заработной платы.*

**Ключевые слова:** организация процесса управления, совокупная производительность, социальное партнерство, нефтегазовый комплекс, отраслевое соглашение, заработная плата, рынок труда, вертикально интегрированные компании

Актуальность исследования обусловлена следующими причинами. Во-первых, характерная особенность современного состояния нефтегазового комплекса России, представленного в основном вертикально интегрированными компаниями, однотипность технологии и производства, заставляющая менеджеров искать конкурентные преимущества в других факторах производства, важнейшим из которых является работник. Носителем новых технологий и управленческих методов выступает иностранный капитал, присутствующий в отрасли.

Во-вторых, заработная плата связывает между собой различные рынки. Одна из важнейших проблем организации заработной платы — найти механизм, способный обеспечить максимально тесную взаимосвязь заработной платы с фактическим трудовым вкладом работников.

В-третьих, на отечественных предприятиях происходит постепенный переход от организации заработной платы к ее управлению. Управление заработной платой — самый сложный и ответственный вид управления в общей системе управления трудом. В ней отражается конфликт между трудом и капиталом [7, с. 242].

Отношения труда и капитала во многом формируют современного работника. Размер заработной платы является центральным элементом условий обмена. Рынок труда как система общественных отношений согласует интересы работодателей и наемных работников. Динамика рынка труда требует учета потому, что для различных категорий работников изменения в общем уровне заработной платы происходят неравномерно, и это может привести к несоответствию размеров заработной платы внутри предприятия и на рынке труда.

ОАО НК «Роснефть» (6-е место в рейтинге 250 самых результативных энергетических компаний мира, 2008 г.) усиливает мониторинг регионального рынка труда для обеспечения конкурентоспособных условий стимулирования работников, внедряет новые системы оплаты труда на основе грейдов должностей. 80% нефтегазовых компаний ежегодно пересматривают заработную плату. Данные о рыночном уровне зарплат для пересмотра вознаграждения работников использовали в 2006 г. 60% нефтегазовых компаний, в 2007 г. — 66%, в 2008 г. — 68% [1, с. 218].

В нефтегазовом комплексе предприятия имеют большие размеры. Они капиталоемкие, восприимчивы к текучести персонала, переобучению и другим подобным затратам, их потенциальные потери от остановки производства велики. На таких рынках труда решающее значение имеют политические факторы, доминируют коллективные договоры. Само по себе наличие двух субъектов, интересы которых в социально-трудовой сфере не совпадают, ставит вопрос о создании механизма их согласования, о разработке системы процедур урегулирования конфликтов, которые неизбежно возникают в случае столкновения разнонаправленных интересов.

В экономике России нефтегазовый комплекс лидирует в области обеспечения привлекательности внутрифирменных рынков труда на основе внедрения передовых методов работы с персоналом. Пакет стратегических корпоративных документов ОАО «ЛУКойл»: «Политика управления персоналом», «Социальный кодекс», «Соглашение между работодателем и профобъединением ОАО «ЛУКойл»» нацелен на привлечение в Компанию «лучших из лучших», обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала. «ЛУКойл» присоединился к Глобальному договору ООН (Global Compact), подтвердил свою приверженность основным стандартам в сфере труда, закрепленным в конвенциях ООН и Международной организации труда, принял на себя обязательство установить справедливую заработную плату и пособия как минимум на уровне отраслевых норм для соответствующей страны.

Теоретические положения исследования базируются на предельной производительности, человеческом капитале, эффективной заработной плате, гедонистической теории заработной платы.

Экономически предприятие заинтересовано в работнике до тех пор, пока предельная производительность его труда превышает издержки предприятия на этого работника. В противном случае предприятие начнет субсидировать работника, что противоречит цели коммерческого предприятия. То, сколько дохода каждый работник приносит предприятию, зависит от трех факторов: индивидуальной производительности, цены труда, уровня рыночных цен на продукцию. Таким образом, труд определяет прибыльность предприятия, его успех на рынке.

Инвестиции в образование, требующее длительной подготовки, повышают стоимость рабочей силы, а следовательно цену труда. Основная часть заработной платы становится доходом от человеческого капитала. Доля опыта в формировании заработной платы на рынке труда России низка — 1–3%. В то же время норма отдачи от инвестиций в образование возросла до 6–8% прироста заработной платы на каждый дополнительный год образования [3, с. 15]. К числу детерминант отнесены региональные различия и история развития предприятия. В последних исследованиях К. Сабирьянова выделила такие факторы, как профессиональная принадлежность работника и его профессиональная мобильность. Инвестиции в человеческий капитал поощряются: низкими индивидуальными затратами на образование, высокими ожидаемыми дополнительными доходами за счет полученного образования, продолжительной трудовой жизнью.

Инвестируя в образование и профессиональную подготовку, люди рассчитывают на соответствующую отдачу. Безусловно, важной является потребность принадлежать, быть принятым в значимый для личности круг людей по образовательному статусу, профессиональной принадлежности, но в первую очередь образование должно позволять заработать необходимые средства для удовлетворения потребностей, быть «страховым полисом», гарантирующим безопасность. Конкурентоспособность работника является показателем качественной оценки его человеческого капитала.

Многие крупные предприятия все больше инвестируют в подготовку персонала, поскольку внешний рынок труда и система образования все меньше удовлетворяют их потребность. Развитие трудового потенциала превращается из статьи издержек в объект инвестиций. Как любые инвестиции, оно требует постоянной оценки капиталоотдачи, то есть того, как данные затраты повлияли и повлияют в будущем на повышение эффективности предприятия. Необходима оптимизация затрат на поддержание накопленного человеческого капитала, его прирост и структурное преобразование, исходя из существующего и меняющегося спроса на него.

Теория эффективной заработной платы доказала, что предприятия получают некоторую выгоду от выплаты заработной платы выше равновесной и тем самым уменьшают риски, свя-

занные с наймом и увольнением. Согласно гедонистической теории заработной платы работник при выборе рабочего места стремится увеличить свою полезность, которая зависит как от величины заработной платы, так и от различных позитивных и негативных характеристик рабочего места (так называемых компенсационных различий). Значимость их для конкретного работника индивидуальна и зависит от его предпочтений, определяемых личностными характеристиками. К отрицательным характеристикам относят вредные условия труда. Положительные характеристики рабочего места: пособия, льготы, различные виды неденежного вознаграждения.

Объект исследования: предприятия нефтегазового комплекса Югры: ОАО «Сургутнефтегаз», ООО «Газпром трансгаз Сургут», ООО «Газпром переработка», ООО «ЛУКОЙЛ — Западная Сибирь», ОАО «Управление по повышению нефтеотдачи пластов и капитальному ремонту скважин», ОАО «Ойл технолоджи оверсиз». Округ является основным нефтегазоносным районом России и одним из крупнейших нефтедобывающих регионов мира и относится к регионам-донорам и лидирует по целому ряду основных экономических показателей (первое место по добыче нефти, первое место по производству электроэнергии, первое место по объему промышленного производства, второе место по добыче газа, второе место по объему инвестиций в основной капитал, второе место по поступлению налогов в бюджетную систему). В соответствии с федеральной Генеральной схемой развития нефтяной отрасли на период до 2020 г., Югра остается основным нефтедобывающим регионом России.

Предмет исследования: организация процесса управления заработной платой.

В качестве информационной базы исследования использованы:

— законодательные и нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов государственной власти в области социально-трудовых отношений;

— информационные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики;

— локальные нормативные акты и регламенты в области социально-трудовых отношений отдельных предприятий;

— результаты опросов, фокусированных интервью и других социологических исследований, опубликованных в открытой печати.

Управление всегда осуществляется для достижения определенной цели. В рыночных условиях обеспечение конкурентоспособности невозможно без эффективной организации управления заработной платой. Автор при организации управления базируется на положении о том, что управление есть процесс, а система управления — механизм, обеспечивающий эффективность. Эффективность управления не будет обеспечена без соответствующей внутренней и внешней информации. Организация процесса предполагает выделение четырех блоков: планового, реализации планов, контрольно-аналитического и совершенствования показателей процесса. Контрольно-аналитическому блоку отводится центральное место, так как он должен способствовать эффективному использованию всех видов ресурсов предприятия, что на современном этапе развития экономики характеризует совокупная производительность.

Рост этого показателя способствует увеличению прибыли, рентабельности и конкурентоспособности предприятий нефтегазового комплекса в условиях рынка, устойчивое развитие которых в условиях естественного истощения нефтяных и газовых залежей, значительного износа основных фондов возможно только при высоком уровне совокупной производительности. Российские предприятия нефтегазового комплекса изначально лишены многих конкурентных преимуществ: высокая себестоимость нефти и газа обусловлена заболоченностью местности, низкими среднегодовыми температурами, значительной удаленностью нефтегазовых месторождений. В то же время высокий уровень конкурентоспособности может быть обеспечен за счет постоянного роста совокупной производительности.

Значительный рост эффективности производства дают нововведения. Работники, которые осуществляют нововведения, должны иметь вознаграждение за получаемый эффект. Большинству систем оплаты труда присущ существенный недостаток: заработная плата устанавливается работнику до выполнения производственного задания, получения конкретных результатов труда. Без учета эффективности труда работника, дается оценка его труду, ориентирующаяся на усредненные результаты. Такой подход не устраивает ни работодателя, ни работника. Работодатель, выплачивая заработную плату, ожидает полной отдачи от вло-

женных средств. Он ждет в конечном итоге увеличения прибыли. Бизнес процветает тогда, когда имеет место творческая работа персонала. Единственным мерилем количества и качества вложенного труда работника является прибыль предприятия. Основной принцип реализации стимулирующей функции оплаты труда — дифференциация ее уровня по критериям производительности и эффективности труда.

Управление заработной платой должно быть сориентировано на рост совокупной производительности и удовлетворение потребностей персонала (проблема исследования). Каждый работник является одновременно носителем потребностей разного уровня: индивидуальных (собственных и семейных), командных, предприятия. Конкретный человек выбирает из нескольких возможностей наиболее предпочтительную субъективно, однако не всегда объективно лучшую для реализации его личности. Учитывая индивидуальный и коллективный результаты деятельности, стимулируют работников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов. Чем выше должность в иерархии, тем больше должен быть процент коллективной составляющей, так как вклад в результаты деятельности предприятия становится выше. Общий интерес работников и работодателей — сохранение и развитие предприятия, на котором они работают, поскольку наемные работники и работодатели не могут существовать друг без друга. Экономический интерес работодателей сводится главным образом к эффективной деятельности производства. Зарботная плата должна побуждать работника к максимальной реализации способностей, получению тех результатов, которые нужны предприятию.

Наемные работники заинтересованы в получении за свой труд средств, достаточных для жизнеобеспечения как их самих, так и членов их семей. Практика многочисленных социологических исследований показывает, что уровень притязаний работников к получаемой заработной плате практически не выходит за рамки так называемой «социальной нормы» заработной платы. В рамках мониторинга качества подготовки специалистов нами были изучены ценностные ориентации молодых специалистов при выборе работы. Из предложенных 16 вариантов ответа согласованный результат получен по следующим трем позициям в порядке убывания:

- хорошо зарабатывать;
- общаться с интересными знающими коллегами;
- получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения.

Предприятия больше всего интересуют способность персонала квалифицированно и эффективно выполнять порученную работу. Знания, навыки и умения работников важны лишь потому, что они имеют вполне определенное коммерческое применение в соответствии с общими целями и задачами предприятия.

Суть гипотезы исследования: достижение максимального единства целей работодателей и наемных работников через разрешение противоречий между ними. На уровне предприятия экономические противоречия персонала находят конкретные проявления. Основываясь на проведенных в регионе исследованиях, можно отметить, что для большинства предприятий нефтегазового комплекса наиболее существенным является установление непосредственной зависимости величины заработка каждого работника от роста реальной эффективности производства. Регулирование оплаты труда опирается на действующую систему законодательства, которое сформировано под влиянием сложившихся ранее и действующих социально-трудовых отношений, а также международных норм. В условиях рынка заработная плата как конкретное воплощение цены труда становится предметом переговоров и зависит от соотношения спроса на труд и его предложения, поэтому в ее регулировании участвуют все субъекты рынка труда.

В странах с развитой рыночной экономикой сложились две основные модели формирования заработной платы. В рамках англосаксонской модели установление оплаты труда максимально децентрализовано. В странах с координируемой экономикой используется многоступенчатый и иерархически организованный механизм координации и формирования заработной платы. В нашей стране механизм детерминации заработной платы находится в стадии становления. С формальной точки зрения у нас есть все те же институты, что и в странах с координируемой рыночной экономикой, хотя практика их фактического функционирования существенно отличается.

Специального системного нормативного правового акта, регулирующего трудовые отношения работников нефтегазового комплекса,

не принято. Для него характерна реализация отраслевого социального партнерства на федеральном и региональном уровнях. Большинство предприятий нефтегазового комплекса исходят из роли оплаты труда, с одной стороны, как основного источника доходов, с другой стороны — как важнейшего стимула трудовой активности работника посредством поэтапного увеличения тарифной части в общем размере заработной платы до 70%. Основным путем повышения трудового дохода для работника в этой модели является трудовая карьера.

Уровень оплаты труда на предприятиях нефтегазового комплекса позволяет работнику обеспечивать себя и семью за счет заработка от собственного труда, отвечает требованиям рыночных отношений. Необходимо подчеркнуть, во-первых, что нефть и газ добываются в суровых природно-климатических условиях Севера, где действуют районные коэффициенты и процентные надбавки к заработной плате. Эти выплаты составляют до 25% средней заработной платы в нефтяном комплексе и более 30% — в газовом. Во-вторых, в нефтегазовых компаниях велика дифференциация в уровнях оплаты труда между рядовыми работниками и топ-менеджментом.

У представителей высшего звена управления доля переменной части значительно различается по регионам и в среднем составляет 24–34% в общем годовом вознаграждении. Наибольшее значение переменная часть достигает в Москве за счет большого количества управляющих компаний нефтегазовых холдингов, премиальная часть вознаграждений руководителей которых может достигать 70–80% от общей суммы поощрения. У специалистов и рабочих аналогичный показатель находится в среднем на уровне 18–20% [1, с. 219]. При расчете премий удельный вес общекорпоративных показателей снижается, а вес индивидуальных показателей увеличивается от высшего звена управления до рядовых работников.

Действующее законодательство, в частности Трудовой кодекс РФ [5], позволяет работодателям во внебюджетном секторе экономики осуществлять выбор оптимальной системы оплаты труда. При этом следует ориентироваться на интересы как работника, так и работодателя. Для работодателя соответствие организации заработной платы требованиям эффективности не менее важно, чем для работника ее соответствие

требованиям справедливости. При этом рост эффективности обеспечивает условия для большей справедливости отношений, с другой стороны — удовлетворение потребности в справедливости играет существенную роль в мотивации роста эффективности. «Справедливая заработная плата есть наивысшая заработная плата, какую может постоянно платить предприниматель», — считал Генри Форд [6]. Поскольку предприятия ведут борьбу за персонал с конкурентами при определении размеров заработной платы, как правило, учитывают уровень оплаты труда в отрасли и на предприятии и затраты на привлечение персонала взамен уволенных работников.

Действующие на предприятиях нефтегазового комплекса системы оплаты труда следует охарактеризовать как поощрительные. Такая система дает работнику возможность выбора степени своего участия в улучшении показателей. Общей тенденцией является расширение сферы применения систем, основанных на повременной оплате с нормированным заданием. Это снижает социальное напряжение в коллективе и повышает качество выполняемых работ (услуг).

Единство требований к квалификационным различиям работников, условиям исполнения работы и размерам вознаграждения за выполнение работником трудовых обязанностей обеспечивается применяемая на предприятиях тарифная система. В то же время следует отметить, что предприятия по-разному подходят к построению тарифных систем. ОАО «Сургутнефтегаз» использует отдельные условия оплаты труда для рабочих и для остальных категорий работников<sup>1</sup>, ОАО «Газпром» [4], ОАО «ЛУКОЙЛ» применяют единую тарифную сетку.

Преимущество единой тарифной сетки заключается в простоте и доступности применения, стимулирующем действии с точки зрения роста квалификации работников, высоком уровне социальных гарантий, обеспечении единства в оплате труда и возможности быстрого реагирования на изменение социально-экономических условий хозяйствования. Однако до

<sup>1</sup> Коллективный договор ОАО «Сургутнефтегаз» на 2007–2009 гг. с учетом решения ОАО «Сургутнефтегаз» и объединенной профсоюзной организации ОАО «Сургутнефтегаз» от 19.11.2009 №2726/44 «О продлении действия коллективного договора ОАО «Сургутнефтегаз»: утвержден 22 декабря 2006 г.: зарегистрирован администрацией г. Сургута; регистрационный №136924 от 26 декабря 2006 г.

настоящего времени не решена проблема учета с помощью единой тарифной сетки в заработной плате таких факторов, как условия, тяжесть, напряженность труда, превышающая норму, деловые и личные качества работников.

Диапазон используемых предприятием тарифных ставок определяется снизу — законодательно устанавливаемым минимумом, а сверху — фактически сформированным фондом оплаты труда. В зависимости от условий отраслевого тарифного соглашения и конкретной социальной политики предприятия диапазон может изменяться. К примеру, для улучшения условий жизни низкооплачиваемых категорий персонала может повышаться гарантированный фондами предприятия минимум заработной платы. При осуществлении политики стимулирования роста профессионального мастерства увеличивается разница в оплате низших и высших разрядов. При выборе диапазона тарифной сетки необходимо учитывать различия в сложности работ, экономическое положение предприятия, а также социально-психологические факторы как на предприятии, так и за его пределами. Чем ниже уровень жизни в стране и хуже экономическое положение предприятия, тем меньше должен быть диапазон различий в оплате труда. Реальные различия в доходах могут превышать диапазон тарифной сетки за счет индивидуальных надбавок и премий, отражающих вклад работника в увеличение прибыли предприятия.

Если ориентироваться на мировой опыт, то наибольшее различие в доходах работников предприятий характерно для США, где доход президента компании может превышать заработок рабочего более чем в 100 раз. В Германии средний диапазон доходов составляет 20–25 раз, в Японии 15–20 раз [2]. Эти данные относятся к суммарным доходам, включающим не только тарифную часть, но и другие статьи заработка. В Швеции успешно проводится политика единой солидарной (эгалитарной) заработной платы, суть которой состоит в том, что в соответствии с отраслевыми и межотраслевыми соглашениями все предприятия выплачивают равную заработную плату за равный труд, несмотря на уровень прибылей. Таким образом, исчезает почва для неоправданной текучести персонала из-за различий в уровне заработной платы. Большинство зарубежных специалистов считает практику дифференциации доходов в Германии и Японии более эффективной по сравнению с США.

В нефтегазовом комплексе неустанно совершенствуют тарифную систему. Для увеличения стимулирующей функции оплаты труда предприятия разрабатывают диапазонные тарифные ставки с использованием спреда. Чаще всего спред руководящих должностей больше, чем специалистов, а они, в свою очередь, имеют больший спред, чем младший персонал и рабочие.

Последовательное нарастание тарифных ставок (и окладов) подразумевает минимальное значение каждого последующего разряда на уровне максимального предыдущего. Более целесообразным считается перехлестное нарастание, когда нижняя граница вилки каждого последующего разряда находится в диапазоне предыдущего. За оптимальный вариант берут такое перекрытие, при котором максимум одной вилки находится на уровне средней точки вилки на ступень выше. При таком преобразовании появляется возможность заинтересовать работника в более плотном использовании своих возможностей на рабочем месте и одновременно гарантированно предотвращать размывание границ разрядов. Примечателен опыт ООО «Газпром трансгаз Сургут»<sup>1</sup>, где оплата труда рабочих осуществляется по оценочным показателям, отражающим опыт и значимость работы, отношение к труду, результативность труда. Индивидуальный коэффициент рабочего устанавливается на календарный год, по инициативе непосредственного руководителя может пересматриваться. Таким образом, для работника открывается перспектива ежегодного роста индивидуального коэффициента за счет увеличения стажа работы на предприятии.

Порядок начисления заработной платы специалистов учитывает профессиональную подготовку и степень трудового участия. Жесткий оклад заменен диапазонным, то есть определены

<sup>1</sup> Положение о порядке определения размера тарифной ставки рабочего по оценочным коэффициентам (приложение №7 к Коллективному договору ООО «Газпром трансгаз Сургут» на 2010–2012 гг.) // Сборник положений, являющихся приложениями к Коллективному договору ООО «Газпром трансгаз Сургут» на 2010–2012 гг. — С. 20–71. Положение о порядке определения размеров должностных окладов руководителей, специалистов и служащих ООО «Газпром трансгаз Сургут» по оценочным коэффициентам (приложение №34 к Коллективному договору ООО «Газпром трансгаз Сургут» на 2010–2012 гг.) // Сборник положений, являющихся приложениями к Коллективному договору ООО «Газпром трансгаз Сургут» на 2010–2012 гг. — С. 202–212.

Таблица

## Матрица SWOT-анализа состояния оплаты труда на предприятиях нефтегазового комплекса

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Регулярная выплата заработной платы Минимальная заработная плата соответствует прожиточному минимуму Проводится периодическая индексация заработной платы Наличие квалифицированного персонала Поощрительная система оплаты труда Заинтересованность персонала в карьерном росте Готовность персонала к обучению Инвестирование в персонал Лояльность большинства работников Сокращается дифференциация в оплате труда	Оплата сверхурочных работ Выполнение функций за пределами должностных обязанностей Нарушения трудовой дисциплины Несоответствие роста заработной платы и реальной эффективности производства в подразделениях
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Ограниченность предложения на рынке труда квалифицированных работников Расширение масштабов использования вахтового метода работ	Снижение престижности работы в нефтегазовом комплексе Высокая текучесть персонала

максимальное и минимальное значения величин окладов для каждой категории специалистов. Поскольку разница между минимальным и максимальным значениями оклада весьма ощутима (для ведущего специалиста 40–50%), заработная плата специалиста с учетом премии существенно зависит от результирующего балла.

В нефтегазовом комплексе на уровень производительности труда значительное влияние оказывают природные факторы. По мере развития автоматизации и современных технологий уменьшается сфера дифференциации оплаты труда в части, которая зависит от производительности труда, в то же время она увеличивается в отношении оплаты труда по критерию эффективности труда. В настоящее время получают развитие гибкие системы оплаты, которые могут быстро и объективно реагировать на изменения в эффективности и качестве труда работников. При этом индивидуализация заработной платы определяется не только традиционными показателями (стажем, квалификацией и опытом, но и индивидуальными качествами работника на основе оценки его способностей и возможности их реализации). Подобный подход предполагает регулярный и детальный учет трудовых заслуг, проведение систематической оценки персонала, что увеличивает трудоемкость расчетов по заработной плате. Главным фактором увеличения заработка в этой модели является наращивание индивидуального результата деятельности. Во всех случаях необходимо, чтобы каждый работник имел максимум информации о возможностях повышения своего заработка в соответствии с целями предприятия.

Таким образом, от обычных тарифных систем гибкие отличаются тем, что разрабатываются под конкретное предприятие на основе существующих на данном предприятии работ с разным уровнем сложности и необходимой для их выполнения квалификации. Одновременно с тарифной системой для отдельных категорий работников предприятий используется индивидуальная (персональная) система оплаты труда.

В целом оплата труда на предприятиях нефтегазового комплекса выполняет основные функции: воспроизводственную, регулируемую и стимулирующую. Воспроизводственная функция оплаты труда реализуется через оценку стоимости рабочей силы, стимулирующая посредством оптимизации форм и систем оплаты труда (дифференциация уровня), а регулирующая — через ценообразование на рынке труда (сегментация уровня оплаты труда) (табл.).

Выполнение заработной платой ее стимулирующей функции во многом связано с соблюдением принципов простоты, логичности и доступности пониманию работников действующих форм и систем оплаты труда. Исполнители должны четко представлять, какова зависимость уровня оплаты от количественных и качественных результатов их деятельности, трудовой и инновационной активности, расширения профессиональных знаний и опыта.

По нашему мнению, для повышения мотивационного потенциала заработная плата должна состоять из трех компонентов:

- основная зарплата по тарифу;
- индивидуальный дополнительный заработок;

— премия за коллективный результат (производительность и качество).

При этом оплата труда немотивированных работников должна осуществляться в пределах тарифной части заработка. Более производительные работники повысят свое вознаграждение за счет переменной части заработка.

Индивидуальная надбавка как независимый от тарифа элемент, ориентированный на результаты труда, определяется на основе оценки. Оценка выполненной работы должна производиться по единой методике для всех работников их руководителями. Усиление роли руководителей в оплате труда с одновременной передачей ответственности за децентрализованное использование системы оплаты труда имеет особое значение. Такая система оплаты труда является гибкой и приспособляемой к различным организационным структурам и производственным функциям.

В качестве варианта распределения фонда поощрения между подразделениями предлагается использовать метод анализа иерархий. Для оценки вкладов подразделений в общий результат деятельности предприятия строится иерархия, в которую включаются общие и частные

цели, факторы внешней и внутренней среды. Каждый уровень иерархии может рассматриваться как своеобразное множество альтернатив, оцениваемых с точки зрения критериев. Процедура оценки начинается с построения матрицы критериев, основными элементами которой будут оценки попарных сравнений, формирующиеся с помощью специальной шкалы относительной важности критериев по отношению к общей цели. Векторы приоритетов определяют относительную важность каждого критерия для достижения глобальной цели. Элементы, имеющие значимость менее 10%, должны быть исключены из иерархии.

В заключение отметим, что высказанные предложения согласуют интересы работодателей и работников, так как обеспечивают рост заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции. Одновременно с этим повышается эффективность производства и удовлетворенность работой через увеличение личной ответственности. Таким способом, на наш взгляд, в современных условиях на предприятиях нефтегазового комплекса может быть повышена действенность мотивации.

### Список источников

1. Быков В. М. Социально-трудовые отношения как фактор обеспечения привлекательности внутрифирменных рынков труда. На материалах нефтегазовой отрасли // Управление социально-экономическими системами в условиях модернизации: в 2-х ч. Ч. 1. / Под ред. А. Н. Плотникова. — Саратов: изд-во ЦПМ «Академия Бизнеса», 2010.
2. Генкин Б. М. Эффективность труда и качество жизни: учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГИЭА, 1997. — 112 с.
3. Нестерова Д., Сабирьянова К. Инвестиции в человеческий капитал в переходный период в России. — Екатеринбург, 1999.
4. Подписан генеральный коллективный договор ОАО «Газпром» и его дочерних обществ на 2010–2012 годы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ngv.ru/about/apropos/apropos100.aspx>.
5. Трудовой кодекс РФ. — М.: Дело, 2002.
6. Управление — это наука и искусство / Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. — М.: Республика, 1992. — 642 с.
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997.

### Информация об авторе

**Колосова Ольга Геннадьевна (Сургут)** — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа — Югры» (628412, г. Сургут, пр. Ленина, 1, e-mail: kog@fu.surgu.ru).

**O. G. Kolosova**

Ph. D. in Economics, associate professor

State Educational Institution of Higher Professional Education «Surgut State University of the Khanty-Mansiysk Autonomous District — Yugra»

### Problems of salaries management in oil and gas companies

Basing on the results of the author's analysis and generalization of practical experience in the organization of remuneration on the oil and gas companies of the Khanty-Mansiysk Autonomous District — Yugra, the current state and remuneration policy were defined. The designed SWOT matrix reveals the possibilities of further improvement of the remuneration organization. Innovative development of remuneration systems involves a complex process of selecting management tools to achieve performance targets and implementing business strategies. A study of the most upfront human resources and staff practices in the Russian oil and gas sector has allowed the author to formulate approaches to building effective systems of remuneration.

**Keywords:** organization of the management process, aggregate productivity, social partnership, oil and gas complex, industry agreement, wages, labour market, vertically integrated companies



## References

1. Bykov V. M., Plotnikov A. N. (Ed.) (2010). *Sotsial'no-trudovye otnosheniya kak faktor obespecheniya privlekatel'nosti vnutrifirmennykh rynkov truda. Na materialakh neftegazovoy otrasli* [Social and labour relations as a factor of the attractiveness of intrafirm labour markets. Materials based on oil and gas industry]. Management of socio-economic systems in terms of modernization, Vol. 1 (of 2). Saratov: Business Academy Publishing House.
2. Genkin B. M. (1997). *Effektivnost' truda i kachestvo zhizni: ucheb. posobie* [Labour efficiency and quality of life: a textbook]. Saint Petersburg: ENGECON Publishing House.
3. Nesterova D., Sabir'yanova K. (1999). *Investitsii v chelovecheskiy kapital v perekhodnyy period v Rossii* [Investments into human capital during the transition period in Russia]. Ekaterinburg.
4. Information Directorate, OAO «Gazprom» (2009). *Podpisan general'nyy kollektivnyy dogovor OAO «Gazprom» i ego dochernikh obshchestv na 2010–2012 gody* [General collective agreement signed on OAO «Gazprom» and its subsidiaries for 2010-2012]. Retrieved from <http://www.ngv.ru/about/apropos/apropos100.aspx>
5. Labour Code of the Russian Federation (2002).- Moscow: Delo.
6. Fayol' A., Emerson G., Teylor F., Ford G. (1992). *Upravlenie — eto nauka i iskusstvo* [Management — the science and the art]. Moscow: Respublika.
7. Marr R. (Ed.), Shmidt G. (Ed.) (1997). *Upravlenie personalom v usloviyakh sotsial'noy rynochnoy ekonomiki* [Personnel management in terms of social market economy]. Moscow: Moscow State University Publishing House.

## Information about the author

**Kolosova Olga Gennad'evna (Surgut)** — Ph. D. in Economics, associate professor, professor at the Chair of Economics and Management, State Educational Institution of Higher Professional Education «Surgut State University of the Khanty-Mansiysk Autonomous District — Yugra» (628412, Surgut, Lenin St. 1, e-mail: kog@fu.surgu.ru).

УДК 334.73.021 (470.54)

**А. В. Макаров, В. А. Трапезников**

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ РЕГИОНА

*В статье определена роль производственной кооперации в процессе обеспечения конкурентоспособности российской экономики. При раскрытии экономической сущности этой формы долгосрочного сотрудничества уточнены субъекты и объекты кооперации, эффекты от ее внедрения. Сформулирована концепция программы развития производственной кооперации в регионе, учитывающая состояние накопленного в отраслевом комплексе потенциала и дифференциацию мер государственной поддержки на различных этапах развития кооперации.*

**Ключевые слова:** производственная кооперация, промышленный комплекс, регион, программа, эффективность

Одной из ключевых проблем российской экономики является обеспечение конкурентного спроса и предложения. При этом для отечественных производителей важно достижение более высокой (по сравнению с иностранными компаниями) конкурентоспособности внутри страны и на мировом рынке за счет перехода от преобладания экспорта сырья к экспортированию наукоемкой продукции, а также продукции с высокой долей добавленной стоимости в их цене. Одним из главных инструментов решения данной проблемы является развитие производственной кооперации.

Производственную кооперацию относят к наиболее распространенному виду кооперации. Ее можно определить как экономические взаимоотношения или деятельность, ориентированную на сотрудничество между промышленными предприятиями и прочими организациями, а также органами власти, возникающую при изготовлении определенного продукта (материальных благ). Предметом кооперационного взаимодействия могут выступать производимый продукт, знания, технологии, информация и т. д. В основе развития производственной кооперации