

УДК 005.35:331.215(470+571)

**ФИНАНСОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ
ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ: ПРАКТИКИ РАСКРЫТИЯ И РОЛЬ
КОМИТЕТОВ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ**

Фролова М.Д.

магистрант,

Казанский (Приволжский) федеральный университет,

Казань, Россия

Усанова Д.Ш.

к.э.н., доцент,

Казанский (Приволжский) федеральный университет,

Казань, Россия

Аннотация

Статья анализирует практики финансового стимулирования высшего менеджмента в российских публичных компаниях и роль комитетов по вознаграждениям. Цель – сопоставить фактические раскрытия с принципами прозрачности, справедливости и подотчётности. Методология включает систематизацию теоретических положений мотивации и агентской теории, обзор правовой рамки РФ и анализ публичных документов крупнейших эмитентов (Сбербанк, Газпром, Лукойл, Яндекс, МТС). Установлено, что раскрытия по вознаграждению преимущественно агрегированы и недостаточно детальны; эффективность комитетов остаётся неочевидной, что усиливает информационную асимметрию и затрудняет оценку связи «результат-выплата». Кейс ПАО «Яндекс» показывает, как крупные неденежные выплаты акциями (опционами) искажают восприятие прибыльности. Рекомендации: компонентная и персональная детализация, раскрытие перечня ключевых показателей эффективности и их весов, публичное закрепление и

применение механизмов возврата и удержания вознаграждения, стандартизация отчётности по долгосрочным программам поощрения.

Ключевые слова: финансовое стимулирование, вознаграждение высшего менеджмента, комитет по вознаграждениям, корпоративное управление, информационная асимметрия, долгосрочные программы стимулирования, неденежные формы вознаграждения

FINANCIAL INCENTIVES FOR MANAGEMENT IN RUSSIAN PUBLIC COMPANIES: DISCLOSURE PRACTICES AND THE ROLE OF REMUNERATION COMMITTEES

Frolova M.D.

Master's student,

Kazan (Volga Region) Federal University,

Kazan, Russia

Usanova D.S.

Candidate of Economics, Associate Professor,

Kazan (Volga Region) Federal University,

Kazan, Russia

Abstract

The article analyzes the practice of financial incentives for top management in Russian public companies and the role of remuneration committees. It compares the actual disclosure of information with principles of transparency, fairness, and accountability. It includes a systematic review of theoretical provisions on motivation and agency theory, as well as a review of legislative frameworks in Russia, including analysis of public documents from major issuers such as Sberbank, Gazprom, Lukoil, Yandex, and MTS. The results reveal that disclosure of compensation information is often aggregated and not

detailed enough, committee effectiveness is unclear, information asymmetry is increasing, and it's difficult to assess benefit-outcome ratios. The example of Yandex shows how non-monetary benefits (options) can skew the idea of profitability. Recommendations: detailed information about the components and staff, disclosure of a list of key performance indicators and their significance, consolidation of public opinion and the use of mechanisms to return and retain remuneration.

Keywords: financial incentives, remuneration for top management, the remuneration committee, corporate governance, information asymmetry, long-term incentive programs, and non-monetary forms of compensation

Введение

Фундаментальный анализ систем вознаграждения требует чёткого различия между мотивацией и стимулированием. Эти понятия не тождественны. Стимулирование – управленческий процесс применения внешних рычагов, побуждающих к заданному поведению и достижению целей.¹ Стимулы бывают материальными, например денежные выплаты и бонусы, и нематериальными, например признание и благодарность [2]. Их назначение – инициировать действие или усилить его интенсивность.² Мотивация – внутренний источник активности, совокупность устойчивых побуждений, определяющих отношение к труду и стремление к достижению значимых благ. Это внутренний импульс, который направляет поведение и поддерживает его во времени.³ Эффективное стимулирование служит средством формирования и усиления этой мотивации, но не гарантирует её возникновения [4]. Для высшего менеджмента, чья деятельность носит стратегический и долгосрочный характер, система вознаграждения должна

¹ Кулагина Е. Мотивация и стимулирование: управленческие подходы [Электронный ресурс] // HR-Director. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65814-motivatsiya-i-stimulirovaniye-19-m5> (дата обращения: 26.09.2025).

² РАНХиГС. Современные подходы к мотивации персонала. 19 декабря 2022 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cdto.ranepa.ru/sum-of-tech/materials/151> (дата обращения: 26.09.2025).

³ Лаборатория деловых игр. Мотивация персонала: обзор подходов и практик [Электронный ресурс]. – URL: <https://games4business.ru/articles/motivaciya-personala-2> (дата обращения: 26.09.2025).

не только активировать внешние стимулы, но и укреплять личную заинтересованность в долгосрочном успехе компании. На результат влияют учтённые усилия работника, восприятие справедливости, достигнутые результаты, ценность вознаграждения и удовлетворённость им.⁴

Таблица 1 – Ключевые различия между мотивацией и стимулированием

Характеристика	Мотивация	Стимулирование
Природа	Внутренний импульс и движущая сила	Внешнее управленческое воздействие
Источник	Личные ценности, убеждения, потребности	Вознаграждения, бонусы, статусные блага
Цель	Долгосрочная приверженность и вовлечённость	Побуждение к конкретному действию и достижению цели
Взаимосвязь	Стимул может запустить мотивацию, но не всегда	Инструмент управления поведением

Источник: составлено авторами на основе [2; 4].

Сопоставление параметров показывает, что стимулирование относится к внешним управленческим инструментам, тогда как мотивация отражает внутреннюю динамику поведения работника. Стимул может инициировать или усилить мотивацию, но не заменяет её. Для систем вознаграждения высшего менеджмента это означает необходимость превращать внешний стимул в устойчивую приверженность через чёткие правила, измеримые цели, предсказуемые последствия для выплат и воспринимаемую справедливость.⁵ Такой подход снижает вероятность краткосрочных решений и поддерживает долгосрочные ориентиры компании.

Цели и задачи исследования

Цель исследования заключается в сопоставлении фактических практик раскрытия информации о финансовом стимулировании высшего менеджмента российских публичных компаний с принципами прозрачности, справедливости и

⁴ Инсайдер. Теории мотивации и их значение для управления [Электронный ресурс]. — URL: https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/teorii_motivatsii_i_ikh_znachenie_dlya_upravleniya/ (дата обращения: 26.09.2025).

⁵ Журалева В. Программа мотивации LTI: нужна ли она вашей компании [Электронный ресурс] // Совкомбанк. — URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/programma-motivatsii-lti-nuzhna-li-ona-vashei-kompanii> (дата обращения: 26.09.2025).

подотчётности.

Для достижения поставленной цели в статье систематизируются теоретические подходы к мотивации, стимулированию и агентской теории, рассматривается правовая и регуляторная рамка вознаграждения руководителей в Российской Федерации, анализируются публичные отчёты крупнейших эмитентов (Сбербанк, Газпром, Лукойл, Яндекс, МТС) относительно структуры вознаграждения и используемых показателей эффективности, оцениваются роль комитетов по вознаграждениям и степень прозрачности раскрытий, а также формулируются практические рекомендации по совершенствованию систем вознаграждения.

Основная часть

Установленное различие задаёт основу для дальнейшего анализа через агентскую теорию, которая рассматривает отношения между акционерами и менеджерами и объясняет источники агентских издержек.⁶ Именно через договорные стимулы и контрольные механизмы, включая политику вознаграждения и работу комитета по вознаграждениям, компания выравнивает интересы сторон и повышает подотчётность. Далее внимание концентрируется на принципах прозрачности, справедливости и подотчётности и на том, как эти принципы отражаются в российских практиках раскрытия информации о вознаграждении.⁷

Агентская теория объясняет конфликты интересов между акционерами и менеджерами и предлагает инструменты их снижения [3]. Предполагается, что агенты стремятся максимизировать собственную выгоду, что порождает агентские издержки [5]. К ним относят расходы на мониторинг, затраты на связывание интересов через вознаграждение и остаточные убытки из-за неполного совпадения

⁶ ПАО «МТС». Годовой отчёт за 2024 год [Электронный ресурс]. – URL: https://storage.ir.mts.ru/mts_ir/images/Annual%20Report_2024_rus.pdf (дата обращения: 27.09.2025).

⁷ HR-Portal. Комитет по вознаграждению как элемент корпоративного управления [Электронный ресурс]. – URL: <https://hr-portal.ru/varticle/komitet-po-voznagrazhdeniyu-vazhnyy-organ-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 27.09.2025).

целей [3]. Система вознаграждения выступает ключевым механизмом уменьшения этих издержек. Её назначение – увязать доходы руководителей с долгосрочным благосостоянием акционеров и устойчивыми результатами компании [1]. Непрозрачный дизайн, ориентация на короткий горизонт и слабый контроль со стороны органов управления усиливают агентский конфликт и подрывают доверие инвесторов [10].

В практике публичных компаний определяющими являются три принципа корпоративного управления. Прозрачность требует своевременного и полного раскрытия достоверной информации о структуре вознаграждения и используемых показателях эффективности, что позволяет соотносить выплаты с результатами [7, 8]. Справедливость предполагает соразмерность вознаграждения достигнутым целям и защиту прав заинтересованных лиц. Подотчётность означает ответственность совета директоров и исполнительного руководства перед акционерами за принятые решения. Комитеты по вознаграждениям, действующие при совете, разрабатывают политику вознаграждения и контролируют её реализацию, воплощая принцип подотчётности в управленческой практике [6].

В целом различие мотивации и стимулирования, а также взгляд через призму агентской теории задают требования к архитектуре вознаграждения высшего менеджмента. Система должна обеспечивать проверяемую связь между результатами и выплатами, достаточную детализацию раскрытий и реальный контроль со стороны комитета по вознаграждениям. Недостаток прозрачности и слабая подотчётность повышают информационную асимметрию и издержки для акционеров. Следовательно, дальнейший анализ российских практик раскрытия должен быть направлен на выявление разрывов и формирование практических мер по их устранению.

Правовое регулирование вознаграждения менеджмента закреплено в Трудовом кодексе РФ. Премирование как элемент стимулирующих выплат описано в статьях 129 и 191: премии не обязательны, начисляются при достижении Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

показателей и выплачиваются по приказу уполномоченного лица, например генерального директора.⁸

Компенсации при прекращении договора с топ-менеджерами («золотые парашюты») основаны на статьях 181, 278 и 279 ТК РФ. Минимум – три среднемесячных заработка при смене собственника или прекращении договора решением уполномоченного органа. Судебная практика неоднородна: при иных основаниях увольнения компенсацию могут отказать, что формирует правовую неопределенность и снижает предсказуемость выплат.⁹

Банк России влияет на стандарты корпоративного управления через добровольные кодексы и информационные письма. «Кодекс корпоративного управления» и сопутствующие рекомендации адресованы советам директоров и исполнительным органам, ориентированы на повышение эффективности и инвестиционной привлекательности. Применение Кодекса добровольно и связано с целями устойчивого развития и долгосрочной отдачи от инвестиций.¹⁰

Одновременно проявилось регуляторное противоречие: Банк России поощряет раскрытие и следование принципам Кодекса¹¹, но решением совета директоров разрешил кредитным организациям не публиковать финансовую отчётность на общедоступных ресурсах, начиная с отчётности за 2023 год.¹² Сокращение раскрытий снижает прозрачность и ограничивает возможности акционеров и аналитиков оценивать системы вознаграждения и качество

⁸ Акцион. Премирование сотрудников: как изменять размер премий [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tspor.ru/article/1639-premirovanie-sotrudnikov-chto-pozvolit-rabotodatelyu-menyat-razmer-premiy-uracadeemy> (дата обращения: 26.09.2025).

⁹ Дубинская С. Компенсации при увольнении топ-менеджеров // Трудовое право. 2016. № 5. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.top-personal.ru/lawissue.html?2646> (дата обращения: 27.09.2025).

¹⁰ Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156189/04d5801acecf9fbdd5cfa90d70effe9f3088e3b/ (дата обращения: 28.09.2025).

¹¹ Эксперт РА. Рейтинг годовых отчётов 2024: аналитический обзор [Электронный ресурс]. – URL: https://raex-rr.com/b2b/public_relations/annual_reports_rating/2024/analytics/ (дата обращения: 28.09.2025).

¹² Иванов П. Банк России определил порядок раскрытия информации банками в 2024 году [Электронный ресурс] // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – URL: <https://ao-journal.ru/bank-rossii-opredelil-poryadok-raskritya-informatsii-bankami-v-2024-godu> (дата обращения: 27.09.2025).

корпоративного управления.

Наряду с внешним регулированием ключевую роль играют внутренние документы, прежде всего «Положение о вознаграждении». Они фиксируют структуру выплат, порядок расчёта, критерии премирования и процедуры согласования, не детализированные в законе, но из-за непубличности часто недоступны. В этих условиях функцию обеспечения прозрачности и подотчётности берут на себя органы корпоративного управления: комитеты по вознаграждениям рассматриваются как неотъемлемый элемент эффективной системы [14]. Их задача – содействовать совету директоров в защите интересов акционеров [6].

Анализ публичных отчётов порождает вопросы об эффективности комитетов. При наличии формальных полномочий раскрытия ряда крупнейших компаний часто не содержат ожидаемой детализации, необходимой для внешней проверки связи «результат-выплата». Возникает видимость надлежащего управления без достаточных доказательств реальной подотчётности и эффективности [12, 15].

Комитеты формируются из членов совета директоров и готовят рекомендации по вознаграждению для последующего утверждения советом или общим собранием акционеров [6]. Такой процесс должен обеспечивать независимый и компетентный надзор [11]. В идеале в состав комитета включаются независимые директора, что снижает риск конфликта интересов.

В международной практике важную роль играют механизмы возврата и удержания вознаграждения (clawback и malus). Они позволяют отзывать ранее начисленные бонусы при недобросовестных действиях руководителя или пересмотре финансовых результатов [13]. В изученных публичных источниках российских компаний упоминаний о таких положениях не выявлено. Отсутствие публичной информации указывает на существенный разрыв с международными стандартами, ослабляет подотчётность и допускает сохранение необоснованно полученных выплат.

Таким образом, сочетание нормативной базы, временного сокращения Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

раскрытий и ограниченной верифицируемости работы комитетов формирует устойчивую информационную асимметрию. Это препятствует акционерам и инвесторам в оценке соразмерности вознаграждения и качества корпоративного управления. Дальнейший анализ целесообразно направить на практики раскрытия по компаниям и на меры, повышающие прозрачность, в том числе на расширение компонентной детализации, раскрытие применяемых показателей эффективности и публичное закрепление процедур возврата и удержания вознаграждения.

Классическая структура вознаграждения высшего менеджмента состоит из нескольких элементов. В типовой конфигурации фиксированная часть достигает до 50% совокупного дохода. Краткосрочная переменная часть, ориентированная на годовые результаты, составляет около 25%. Долгосрочные поощрения, включая выплаты акциями или отсроченные денежные выплаты, могут достигать 20%.¹³ Компенсационный пакет нередко дополняется немонетарными льготами: расширенной программой добровольного медицинского страхования, служебным автомобилем, оплатой жилья и обучения.¹⁴ Переменная часть обычно увязывается с набором ключевых показателей эффективности, которые должны быть измеримыми и надёжными в оценке [9]. На практике используются четыре группы показателей, а именно финансовые (выручка, рентабельность инвестиций, чистая прибыль, полная стоимость), операционные (снижение затрат, минимизация потерь производительности, улучшение качества обслуживания), клиентские (жизненная ценность клиента, удовлетворённость), а также риск и комплаенс, отражающие устойчивое развитие.¹⁵ Несмотря на широкий спектр потенциальных метрик, публичные отчёты российских компаний редко раскрывают конкретные показатели, применяемые при расчёте бонусов. В большинстве случаев

¹³ Кузнецова Н. Вознаграждение руководителей награждение руководителей высшего звена на примере высшего звена на примере компаний Восточной Европы компаний Восточной Европы [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. – URL: <https://lirt.hse.ru/data/618/618/1234/19.06.07-Kuznecova.pdf> (дата обращения: 27.09.2025).

¹⁴ ProductStar. Средняя зарплата топ-менеджеров в России в 2025 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://productstar.ru/blog/zarplata-top-menedzherov-v-rossii-v-2025-godu> (дата обращения: 28.09.2025).

¹⁵ Digital-агентство Александра Костюка. КПИ для топ-менеджеров [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.alkosto.ru/blog/kpi-dlya-top-menedzherov/> (дата обращения: 28.09.2025).

публикуются только суммы выплат без пояснения методики, что не позволяет оценить обоснованность вознаграждения и его соответствие достигнутым результатам.

Таблица 2 – Кейс ПАО «Яндекс»: расхождение между отчётной и скорректированной прибылью (2024)

Финансовый показатель	Значение (млрд руб.)	Комментарии
Отчётная чистая прибыль	11,5	Показатель, опубликованный в финансовой отчётности
Расходы на вознаграждение акциями	89,1	Значительный неденежный расход, ключевой компонент вознаграждения менеджмента
Скорректированная чистая прибыль	100,9	Отчётная прибыль с добавлением расходов на вознаграждение акциями
Отношение вознаграждения к отчётной прибыли	~7,75	Масштаб передачи стоимости менеджменту относительно зафиксированной прибыльности

Источник: составлено авторами на основе Стациенко С. Дивиденды Яндекса-2024: менеджеры получают больше [Электронный ресурс] // Smart-Lab. – URL: <https://smart-lab.ru/blog/1119220.php> (дата обращения: 27.09.2025).

Приведённые значения показывают, что неденежные выплаты акциями способны существенно исказить восприятие рентабельности и усилить информационную асимметрию. При отсутствии пояснений по условиям программ и кругу получателей внешняя проверяемость соразмерности вознаграждения оказывается затруднена. Это усиливает необходимость компонентной детализации раскрытий и описания параметров долгосрочных программ.

Сопоставление практик эмитентов подтверждает дефицит прозрачности. Сбербанк раскрывает агрегированную сумму выплат ключевому управленческому персоналу, которая за 2023 год составила 28 млрд руб., причём сумма распределена на широкую группу лиц около 650 сотрудников.¹⁶ В отчётах Газпрома основной акцент сделан на дивидендах и финансовых результатах, сведения о

¹⁶ Интерфакс. Сбербанк в 2023 году выплатил ключевому персоналу 28 млрд рублей [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/976915> (дата обращения: 28.09.2025).

вознаграждении менеджмента не представлены.¹⁷ Лукойл сообщает о запуске программы условно закрепляемых акций на 2023–2025 годы и раскрывает агрегированные расходы по программе в размере 25,7 млрд руб., но не указывает круг получателей и условия предоставления.^{18,19} Яндекс характеризуется преобладанием неденежного вознаграждения акциями, что уже отражено в таблице 2. В отчёtnости МТС подробно описано вознаграждение независимых директоров, тогда как структура вознаграждения исполнительного менеджмента не раскрывается [1].

Таблица 3 – Практика раскрытия информации о вознаграждении в российских публичных компаниях

Компания	Структура вознаграждения (Фикс. / Переменная / LTIP)	Раскрытие KPI	Конкретные выплаты (индивидуальные / агрегированные)	Механизмы возврата и удержания вознаграждения
Сбербанк	Не указана, раскрыты агрегированные выплаты КУП	Не указаны	Агрегированные суммы, без персоналий	Не указано
Газпром	Не указана, основной фокус отчёта – дивиденды	Не указаны	Конкретные данные о вознаграждении менеджмента отсутствуют	Не указано
Лукойл	Упоминание программы «условно закрепляемых акций», 2023–2025	Не указаны	Агрегированные расходы по программе	Не указано
Яндекс	Значительное вознаграждение акциями как ключевой компонент	Не указаны	Раскрыта совокупная стоимость вознаграждения акциями, которая превысила чистую прибыль в 2024 г.	Не указано
МТС	Отчёт детализирует	Не указаны	Общее раскрытие по совету директоров, не по	Не указано

¹⁷ TAdviser. Финансовые показатели «Газпрома»: профиль компании [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финансовые_показатели_Газпрома (дата обращения: 28.09.2025).

¹⁸ Альфа-Банк Инвестиции. Отчёт «Газпрома» превзошёл ожидания аналитиков [Электронный ресурс]. – URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/otchet-gazproma-prevzoshel-ozhidaniya-analitikov/> (дата обращения: 27.09.2025).

¹⁹ Интерфакс. "ЛУКОЙЛ" запустил программу вознаграждения менеджмента [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/949995> (дата обращения: 26.09.2025).

	вознаграждение независимых директоров		исполнительному менеджменту	
--	---------------------------------------	--	-----------------------------	--

Источник: составлено авторами на основе [1].

Суммарно таблицы выявляют не только разрыв между формальными требованиями и фактическими раскрытиями, но и его предпосылки и последствия. К ключевым предпосылкам относятся непубличность внутренних положений о вознаграждении и привычка агрегированно раскрывать выплаты на уровне ключевого управленческого персонала, правовая и методическая неопределенность по отдельным вопросам, включая «золотые парашюты» и порядок раскрытий, а также регуляторные решения о временном сокращении объема публичной отчетности. Дополнительный фактор – специфика учета выплат акциями. Крупные неденежные расходы создают стимулы избегать детализации условий программ и круга получателей.

Результаты

Проведенный анализ показывает, что последствия действующей практики носят системный характер. Внешние пользователи фактически лишены возможности проверить связь «результат-выплата»; возрастает риск перераспределения стоимости в пользу менеджмента, особенно в рамках долевых программ. Усиливаются информационная асимметрия и агентские издержки, ухудшается сопоставимость компаний и, как следствие, потенциально повышается стоимость капитала. Отраслевые особенности при этом различаются: в банковском секторе (на примере Сбербанка) персональная атрибуция выплат затруднена из-за чрезвычайно широкой группы получателей; в энергетике (Газпром, Лукойл) преобладают агрегированные показатели и акцент на дивидендах при минимальной информации о долгосрочных программах; в технологическом секторе (Яндекс) доминируют акционные выплаты, формирующие расход, кратно превышающий отчетную прибыль; в телекоммуникационном секторе (МТС) детально раскрывается вознаграждение членов совета директоров, тогда как компенсации

исполнительского менеджмента остаются непрозрачными [1].

Для восстановления проверяемой связи «результат-выплата» необходимо смещение фокуса от агрегированных сумм к компонентной и, по ключевым фигурам, персональной детализации. Компании должны раскрывать перечень используемых показателей эффективности, их веса, целевые и фактические значения, а также основные параметры долгосрочных программ: тип инструмента, круг участников, условия и график вестинга, источники акций и ожидаемое разводнение. Важным условием является публичное закрепление и применение положений о возврате и удержании вознаграждения, а также повышение независимости комитетов по вознаграждениям и прозрачности отчётности об их работе.

Заключение

Содержание полученных результатов позволяет выделить несколько ключевых выводов. Во-первых, наблюдается теоретический диссонанс. Системы стимулирования нередко увязаны с агрегированными итогами без описания конкретных механизмов расчёта. Это не создаёт устойчивой мотивации и затрудняет контроль со стороны акционеров. Во-вторых, сохраняется правовая неопределённость. Нормы Трудового кодекса применяются неравномерно, а судебная практика по спорным выплатам неоднородна, что снижает предсказуемость решений. В-третьих, проявляется регуляторный парадокс. При декларировании принципа прозрачности Банк России временно допускает сокращение объёма публичных раскрытий, что ограничивает аналитические возможности пользователей отчётности. В-четвёртых, фиксируется дефицит подотчётности. Не раскрываются индивидуальные выплаты, не публикуются применяемые показатели эффективности и отсутствует публичная информация о механизмах возврата вознаграждения при выявлении нарушений. Это ослабляет принципы справедливости и ответственности. В-пятых, сохраняются риски неденежных выплат. Кейс ПАО «Яндекс» показывает, что крупные акционные

программы способны искажать восприятие рентабельности и приводить к значительной передаче стоимости в пользу менеджмента при последующем разводнении долей акционеров.

На этой основе предлагаются следующие рекомендации, направленные на повышение прозрачности и укрепление подотчётности в системах вознаграждения российских публичных компаний:

1. Детальное раскрытие вознаграждения. Следует публиковать неагрегированные данные по ключевому управленческому персоналу с указанием конкретных сумм по каждому руководителю и разбивкой на фиксированную, краткосрочную и долгосрочную части.

2. Раскрытие показателей эффективности. В годовых отчётах и внутренних положениях необходимо указывать конкретные количественные и качественные показатели, их веса, целевые и фактические значения, которые используются для расчёта бонусов и долгосрочных выплат.

3. Введение и публичное описание механизмов возврата и удержания вознаграждения. Требуется закрепить и раскрывать положения о возврате выплат при недобросовестных действиях или пересмотре финансовых результатов, а также информировать о случаях применения таких механизмов.

4. Стандартизация отчётности по неденежным выплатам. Регулятору целесообразно установить единые требования к раскрытию информации об опционных и акционных программах. Раскрытия должны демонстрировать влияние таких программ на прибыль, капитал и ожидаемое разводнение.

5. Усиление независимости комитетов по вознаграждениям. Необходимо расширять участие независимых директоров, повышать прозрачность процедур и публиковать информацию о ключевых решениях комитетов, что позволит действовать в интересах всех акционеров [6].

Библиографический список:

1. Беляков В.Г. Инновационный подход к преподаванию курса Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

«Корпоративное управление» / В.Г. Беляков // Инновационное управление: от теории к практике: сб. трудов VII ежегодной (II междунар.) науч.-практ. конф. факультета менеджмента, 3–4 апреля 2012 г., Санкт-Петербург. – СПб.: НИУ ВШЭ, 2012. – С. 13-23.

2. Зазоев А.М. Мотивация и стимулирование в управлении / А.М. Зазоев // Вестник экономической теории. – 2018. – № 10. – С. 56-68.

3. Леванова Л.Н. Теоретико-методологические подходы к понятию «корпоративное управление» / Л.Н. Леванова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2012. – Т. 12. – № 1. – С. 54-60. – EDN: PVNACX.

4. Шакирова Д.М. Мотивация и стимулирование как инструменты управления трудовой деятельностью / Д.М. Шакирова, К.В. Коныжов, В.В. Вагапов // Наука Красноярья. – 2022. – Т. 11. – № 2. – С. 7-17.

5. Шелкова Н.Ю. Агентская теория корпоративного управления и разнообразие советов директоров / Н.Ю. Шелкова, Е.Ю. Панчук // Современные технологии и научно-технический прогресс. – 2024. – № 1. – С. 391-393. DOI: 10.36629/2686-9896-2024-1-391-393.

6. Яковлев А.Ю. Комитеты при совете директоров акционерного общества как инструмент корпоративного управления и финансового контроля / А.Ю. Яковлев // Вестник университета. – 2018. – № 10. – С. 82-86.

7. Bai J. Financial disclosure transparency and employee wages / J. Bai, M. Serfling, S. Shaikh // The Financial Review. – 2022. – Vol. 57. – Iss. 4. – P. 751-773. – DOI: 10.1111/fire.12313.

8. Carosi A. Can compensation disclosure cause CEO pay escalation? / A. Carosi, J. Guedes // International Review of Financial Analysis. – 2024. – Vol. 95. – Art. 103430. – DOI: 10.1016/j.irfa.2024.103430.

9. Choi J.H. Executive pay transparency and relative performance evaluation: evidence from the 2006 disclosure reforms / J.H. Choi, B. Gipper, S.X. Shi // Review of Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Accounting Studies. – 2025. – Vol. 30. – P. 2922-2962. – DOI: 10.1007/s11142-025-09880-w.

10. Chou T.K. CEO Pay Cuts and Investors' Perceptions of Earnings Quality / T.K. Chou, W.C. Huang, T.T. Yeh, Y.H. Chao // Accounting Horizons. – 2025. – Vol. 39. – Iss. 3. – P. 35-53. – DOI: 10.2308/HORIZONS-2023-021.

11. Eltahir I.A.E. The Role of Financial Compensation Oversight Committees in CEO Compensation Governance / I.A.E. Eltahir, M.A. Taha, N.H.A. Alnor, S.H. Adam, E.H.E Musa // Journal of Risk and Financial Management. – 2025. – Vol. 18. – Iss. 9. – Art. 514. – DOI: 10.3390/jrfm18090514.

12. Heisler W. Pay transparency: How much disclosure do employees want? / W. Heisler // Business Horizons. 2024. – Vol. 11. – DOI: 10.1016/j.bushor.2024.11.004.

13. Joo J.H. Clawback provisions and insider trading profits / J.H. Joo, H. Kyung // Journal of Accounting and Public Policy. – 2024. – Vol. 48. – Art. 107242. – DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2024.107242.

14. Putra F. Nomination and remuneration committee: a review of literature / F. Putra, D. Setiawan // Journal of Contemporary Management Studies. – 2024. – Vol. 8. – Iss. 1. – P. 126-168. – DOI: 10.1108/JCMS-12-2023-0045.

15. Siwendu T.O. A Systematic Literature Review on Transparency in Executive Remuneration Disclosures and Their Determinants / T.O. Siwendu, C.M. Ambe // Journal of Risk and Financial Management. – 2024. – Vol. 17. – Iss. 10. – Art. 466. – DOI: 10.3390/jrfm17100466.

Оригинальность 80%