Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № s5 / 2025, Vol. 17, Iss. s5 https://esj.today/issue-s5-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/15FAVN525.pdf

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Замуруева, О. В. Системы мотивации топ-менеджмента и их влияние на финансовые результаты: компаративный анализ современных практик и механизмов стимулирования / О. В. Замуруева // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s5. — URL: https://esj.today/PDF/15FAVN525.pdf.

For citation:
Zamurueva O.V. Executive compensation systems and their impact on financial performance: comparative analysis of contemporary practices and incentive mechanisms. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5): 15FAVN525. Available at: https://esj.today/PDF/15FAVN525.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.101.3:005.95

Замуруева Ольга Валерьевна
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: zamurueva-04@mail.ru

Системы мотивации топ-менеджмента и их влияние на финансовые результаты: компаративный анализ современных практик и механизмов стимулирования

Аннотация. Современная экономическая реальность характеризуется усилением взаимосвязи между системами вознаграждения высшего руководства и финансовыми результатами компаний, при чем трансформация подходов к мотивации топ-менеджмента обусловлена ужесточением регуляторных требований, ростом ожиданий акционеров относительно прозрачности и эффективности компенсационных пакетов, а также необходимостью балансирования краткосрочных финансовых целей с долгосрочной устойчивостью бизнеса. Предметом исследования выступают механизмы формирования систем мотивации высшего исполнительного руководства, их структурные компоненты и влияние на ключевые финансовые показатели деятельности корпораций. Рассматриваются классические теории агентских отношений, концепции оптимального контрактинга, теория управленческой власти и современные подходы к интеграции ESG-метрик в системы вознаграждения. Анализ эволюции систем мотивации топ-менеджмента демонстрирует переход от простых схем, основанных преимущественно на базовой заработной плате и годовых бонусах, к сложным многокомпонентным структурам, включающим долгосрочные программы стимулирования, опционные планы, ограниченные акции и показатели устойчивого развития. Выявлены ключевые тенденции трансформации систем мотивации в 2023–2025 годах, включающие рост медианной компенсации CEO компаний S&P 500 до $17,1 миллиона при соотношении вознаграждения CEO к медианному работнику 285:1, увеличение доли долгосрочных стимулов до 71,6 % от общего пакета вознаграждения, интеграцию ESG-метрик в 77,2 % компаний S&P 500, усиление корреляции между показателями TSR и уровнем вознаграждения руководителей. Разработанная комплексная модель оптимизации систем мотивации топ-менеджмента демонстрирует многоуровневую архитектуру взаимосвязей между финансовыми метриками (EBITDA, ROE, TSR), операционными показателями, ESG-критериями и структурой компенсационного пакета, где эффективность системы определяется балансом между риском и вознаграждением, временным горизонтом стимулов и степенью соответствия

интересов менеджмента и акционеров. Научная новизна исследования заключается в систематизации факторов эффективности различных компонентов мотивационных систем, выявлении оптимальных соотношений между фиксированной и переменной частями вознаграждения для различных отраслей и рыночных условий, а также разработке интегрированного подхода к оценке влияния систем мотивации на финансовые результаты с учетом отраслевой специфики и макроэкономических факторов. Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных рекомендаций для проектирования эффективных систем мотивации топ-менеджмента, обеспечивающих устойчивый рост акционерной стоимости, повышение операционной эффективности и достижение стратегических целей организации в условиях возрастающей волатильности рынков и регуляторного давления.

Ключевые слова: системы мотивации топ-менеджмента; executive compensation; долгосрочные программы стимулирования; ключевые показатели эффективности; ROE; TSR; ESG-метрики; опционные программы; компенсационные пакеты; финансовые результаты; корпоративное управление

Введение

Глобальная трансформация бизнес-среды, характеризующаяся усилением конкуренции, цифровизацией экономических процессов и изменением парадигмы корпоративного управления, формирует новые требования к системам мотивации высшего исполнительного руководства, при чем согласно данным исследования Equilar и Associated Press, медианное совокупное вознаграждение CEO компаний S&P 500 достигло $17,1 миллиона в 2024 году, демонстрируя рост на 9,7 % по сравнению с предыдущим годом, что существенно опережает темпы роста вознаграждения медианного работника. [1] Современные исследования демонстрируют, что компании все активнее внедряют сложные многоуровневые системы стимулирования, где долгосрочные компоненты составляют в среднем 71,6 % от общего пакета вознаграждения, а доля акционерных инструментов продолжает доминировать в структуре компенсации топ-менеджмента.[2]

Эскалация общественного внимания к вопросам справедливости вознаграждения руководителей усиливается на фоне растущего разрыва между компенсацией CEO и рядовых сотрудников, достигшего соотношения 285:1 в компаниях S&P 500 по итогам 2024 года, при чем медианный работник должен был бы начать трудиться в 1740 году, чтобы заработать годовую компенсацию среднего CEO, что порождает дискуссии о социальной справедливости и эффективности существующих систем мотивации. [3] Параллельно с ростом абсолютных размеров вознаграждения наблюдается фундаментальная трансформация структуры компенсационных пакетов, где традиционные компоненты дополняются метриками устойчивого развития, при чем согласно исследованию The Conference Board, 77,2 % компаний S&P 500 интегрировали

[1] Equilar. 2025 Equilar | Associated Press CEO Pay Study. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.equilar.com/reports/118-equilar-associated-press-ceo-pay-study-2025.html (дата обращения 19.09.2025).

[2] PayGovernance. S&P 500 CEO Compensation Trends. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.paygovernance.com/viewpoints/s-p-500-ceo-compensation-trends-2 (дата обращения 19.09.2025).

[3] AFL-CIO. Executive Paywatch — 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://aflcio.org/paywatch (дата обращения 19.09.2025).

ESG-показатели в системы мотивации руководителей в 2024 году, причем доля компаний, использующих климатические метрики, выросла с 25 % до 54 % за последние два года.[4]

Актуальность темы исследования определяется необходимостью научного осмысления механизмов влияния систем мотивации топ-менеджмента на финансовые результаты компаний в условиях возрастающей сложности бизнес-среды, регуляторного давления и изменения ожиданий стейкхолдеров относительно корпоративной ответственности и долгосрочной устойчивости бизнеса.

Научная проблема заключается в недостаточной теоретической проработанности взаимосвязей между различными компонентами систем мотивации топ-менеджмента и их влиянием на финансовые результаты компаний, а также в отсутствии комплексной методологии оценки эффективности мотивационных программ с учетом отраслевой специфики, макроэкономических факторов и долгосрочных стратегических целей организации.

Объектом исследования выступают системы мотивации высшего исполнительного руководства в современных корпорациях.

Предметом исследования являются механизмы формирования, структурные компоненты и эффекты воздействия систем мотивации топ-менеджмента на ключевые финансовые показатели деятельности компаний.

Цель исследования — проведение комплексного анализа современных систем мотивации топ-менеджмента и выявление механизмов их влияния на финансовые результаты корпораций с разработкой рекомендаций по оптимизации структуры компенсационных пакетов.

Задачи исследования:

1. Провести компаративный анализ эволюции теоретических подходов к формированию систем мотивации топ-менеджмента и выявить ключевые тренды трансформации компенсационных практик в 2023–2025 годах.
2. Систематизировать и классифицировать компоненты современных систем мотивации высшего руководства с оценкой их влияния на финансовые показатели деятельности компаний.
3. Разработать интегрированную модель оптимизации систем мотивации топ-менеджмента, учитывающую взаимосвязь финансовых метрик, ESG-показателей и долгосрочных стратегических целей организации.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и систематизации факторов эффективности различных компонентов мотивационных систем топ-менеджмента, определении оптимальных пропорций между фиксированной и переменной частями вознаграждения для различных отраслей и рыночных условий, а также в разработке комплексного подхода к оценке влияния систем мотивации на финансовые результаты с учетом временного лага и синергетических эффектов различных стимулирующих инструментов.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных рекомендаций советами директоров и компенсационными комитетами для проектирования эффективных систем мотивации, обеспечивающих баланс между краткосрочными финансовыми

[4] The Conference Board. ESG Performance Metrics in Executive Compensation Strategies: 2024 Edition. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.conference-board.org/publications/ESG-performance-metrics-in-executive-compensation-strategies-2024-edition (дата обращения 19.09.2025).

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

результатами и долгосрочной устойчивостью бизнеса, а также для повышения прозрачности и обоснованности решений в области вознаграждения высшего руководства.

1. Методы и материалы

В качестве методологического инструментария использован комплекс методов экономического анализа, включающий компаративный анализ компенсационных практик ведущих мировых корпораций, регрессионный анализ взаимосвязи между уровнем и структурой вознаграждения топ-менеджмента и финансовыми показателями компаний, метод кейс-стади для углубленного изучения трансформации систем мотивации в условиях кризисных явлений и структурных изменений рынков, а также методы экспертных оценок и контент-анализа корпоративных отчетов о вознаграждении.

Эмпирическую базу исследования составили данные о компенсационных пакетах высшего руководства компаний S&P 500 и Russell 3000 за период 2020–2025 годов, извлеченные из прокси-заявлений (DEF 14A), поданных в Комиссию по ценным бумагам и биржам США, результаты специализированных исследований консалтинговых компаний Pearl Meyer, Willis Towers Watson, Compensation Advisory Partners, FW Cook, данные аналитических платформ Equilar и ISS Corporate Solutions, статистические материалы Международной организации труда и ОЭСР по динамике вознаграждения руководителей, а также корпоративные отчеты российских компаний ПАО «Газпром нефть», ПАО «Роснефть», ПАО «Сбербанк» о системах мотивации менеджмента.

Информационной основой исследования послужили научные публикации: М.М. Кориговой [1], Б.С. Батаевой [2], Е.А. Гуз [3], А.Э. Вознесенского [4], И. И. Ординарцева [5], Д.А. Биличенко [6], А.Ш. Галимовой [7], А.А. Абхалиловой [8], Е.О. Акуловой [9], А.В. Вильнис [10], материалы ежегодных конференций по корпоративному управлению Harvard Law School Forum on Corporate Governance, актуальные отчеты регуляторов о состоянии и тенденциях развития систем вознаграждения руководителей, а также базы данных Bloomberg, Thomson Reuters и S&P Capital IQ для анализа финансовых показателей компаний.

2. Результаты и обсуждение

Современная архитектура систем мотивации топ-менеджмента представляет собой сложную многокомпонентную структуру, эволюционировавшую от простых схем оплаты труда к изощренным механизмам согласования интересов различных стейкхолдеров, при чем анализ динамики компенсационных пакетов CEO компаний S&P 500 за период 2020–2025 годов демонстрирует не только количественный рост совокупного вознаграждения, но и качественную трансформацию его структуры, где доля долгосрочных стимулов увеличилась с 65 % до 71,6 %, а интеграция ESG-метрик охватила более трех четвертей публичных корпораций.[5] Теоретические основания современных подходов к формированию систем мотивации восходят к классической проблеме принципал-агент, сформулированной Майклом Дженсеном и Уильямом Меклингом в 1976 году, которые определили агентские издержки как сумму затрат на мониторинг со стороны принципала, затрат на предоставление гарантий со стороны агента и остаточных потерь, возникающих вследствие расхождения интересов собственников и менеджеров, при

[5] The Conference Board. ESG Performance Metrics in Executive Compensation Strategies: Edition. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://corpgov.law.harvard.edu/2025/01/07/esg-performance-metrics-in-executive-compensation-strategies/ (дата обращения 19.09.2025).

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

этом оптимальный контракт должен минимизировать совокупные агентские издержки через создание адекватных стимулов для менеджмента.

Компаративный анализ систем мотивации топ-менеджмента в различных юрисдикциях выявляет существенные различия в подходах к структурированию компенсационных пакетов, обусловленные институциональными факторами, культурными особенностями и регуляторными требованиями, при чем если в США медианное вознаграждение CEO крупных корпораций составляет $17,1 миллиона с преобладанием equity-based компонентов, то в европейских странах наблюдается более консервативный подход с акцентом на фиксированную заработную плату и меньшей долей опционных программ, что отражает различия в корпоративной культуре и отношении к риску.[6]

Трансформация структуры компенсационных пакетов в направлении увеличения доли переменных компонентов и долгосрочных стимулов отражает эволюцию представлений о механизмах создания акционерной стоимости и роли высшего руководства в этом процессе, при чем исследование взаимосвязи между структурой вознаграждения и финансовыми результатами, проведенное на выборке из 650 компаний, демонстрирует положительную, хотя и ограниченную корреляцию между долей performance-based компонентов и показателями ROA (коэффициент корреляции 0,23), в то время как связь с рыночными метриками, такими как TSR и market-to-book ratio, оказывается статистически незначимой [11].

Ниже представлена таблица 1, демонстрирующая сравнительный анализ структуры компенсационных пакетов CEO в различных отраслях и их влияние на ключевые финансовые метрики.

Таблица 1

Структура компенсационных пакетов CEO и финансовые показатели по отраслям (2024 год)

Отрасль	Медианная компенсация CEO (млн $)	Доля базовой зарплаты (%)	Доля краткосрочных стимулов (%)	Доля долгосрочных стимулов (%)	Средний ROE (%)	Средний TSR 3-летний (%)	Отношение CEO/работник	Доля компаний с ESG-метриками (%)
Технологии	22,3	8,5	18,2	73,3	24,7	112	325:1	68
Финансовые услуги	18,8	11,2	22,4	66,4	12,3	78	285:1	72
Здравоохранение	19,5	9,8	20,1	70,1	18,6	95	298:1	65
Энергетика	16,4	12,5	24,3	63,2	9,8	-12	195:1	78
Промышленность	15,2	13,1	23,8	63,1	15,2	42	178:1	81
Потребительские товары	14,8	11,9	21,5	66,6	22,1	67	245:1	75
Телекоммуникации	13,6	14,2	25,1	60,7	8,4	23	168:1	62
Коммунальные услуги	12,2	15,8	26,4	57,8	10,2	31	142:1	68

Составлено автором на основе анализа материалов[7]

[6] Compensation Advisory Partners. Pay Trends: Spotlight on Chief Financial Officers — 2025 Update. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.capartners.com/cap-thinking/pay-trends-spotlight-on-chief-financial-officers-2025-update/ (дата обращения 19.09.2025).

[7] Equilar. 2025 Equilar | Associated Press CEO Pay Study. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.equilar.com/reports/118-equilar-associated-press-ceo-pay-study-2025.html (дата обращения 19.09.2025).

Pearl Meyer. Survey Indicates a Steady Approach to Executive Compensation Levels in 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/pearl-meyer-survey-indicates-a-steady-approach-to-executive-compensation-levels-in-2025-302309785.html (дата обращения 19.09.2025).

PayGovernance. S&P 500 CEO Compensation Trends. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.paygovernance.com/viewpoints/s-p-500-ceo-compensation-trends-2 (дата обращения 19.09.2025).

Анализ представленных данных выявляет существенную отраслевую дифференциацию как в абсолютных уровнях вознаграждения, так и в структуре компенсационных пакетов, при чем технологический сектор демонстрирует наибольшую долю долгосрочных стимулов (73,3 %) и самые высокие показатели трехлетнего TSR (112 %), что свидетельствует об эффективности equity-based компенсации в отраслях с высоким потенциалом роста капитализации, в то время как энергетический сектор, испытывающий давление энергетического перехода и волатильности цен на сырьевые товары, показывает отрицательную доходность для акционеров несмотря на относительно высокую долю краткосрочных стимулов. Механизмы долгосрочного стимулирования топ-менеджмента эволюционировали от простых опционных программ к сложным инструментам, включающим ограниченные акции (RSU), акции с показателями эффективности (PSU) и денежные программы долгосрочного стимулирования (cash LTIP), при чем согласно исследованию JP Morgan, 97 % публичных компаний и 68 % частных компаний предоставляют долгосрочные стимулы высшему руководству, причем наблюдается тренд к увеличению веса performance-based инструментов, которые составляют более 50 % от LTI в соответствии с рекомендациями proxy-советников.[8] Интеграция показателей устойчивого развития в системы мотивации топ-менеджмента представляет собой одну из наиболее значимых трансформаций последних лет, отражающую растущее признание важности ESG-факторов для долгосрочной устойчивости бизнеса, при чем если в 2021 году только 25 % компаний S&P 500 использовали климатические метрики в компенсационных планах, то к 2024 году эта доля увеличилась до 54 %, причем наиболее распространенными ESG-метриками являются показатели diversity, equity & inclusion (используют 75 % компаний S&P 500), безопасность труда (31 %) и снижение углеродных выбросов (преимущественно в энергетическом, промышленном и материальном секторах).[9] На рисунке 1 представлена комплексная модель взаимосвязи компонентов системы мотивации топ-менеджмента и финансовых результатов компании. Представленная модель иллюстрирует многоуровневую архитектуру современных систем мотивации, где различные компоненты вознаграждения привязаны к специфическим метрикам эффективности, создавая комплексную систему стимулов, направленных на достижение как краткосрочных операционных целей, так и долгосрочного роста акционерной стоимости, при чем критическим фактором эффективности является правильная калибровка весов различных показателей и установление амбициозных, но достижимых целевых уровней. Влияние структуры компенсационных пакетов на принятие риска топ-менеджментом представляет собой критически важный аспект корпоративного управления, поскольку чрезмерный акцент на краткосрочных финансовых результатах может стимулировать принятие избыточных рисков, в то время как доминирование долгосрочных equity-based стимулов способствует более взвешенному подходу к управлению рисками, при чем исследование влияния структуры вознаграждения на волатильность доходности акций показывает, что увеличение доли опционов в компенсационном пакете на 10 % ассоциируется с ростом волатильности на 2,3 %, что отражает стимулирующий эффект опционов на рискованное поведение менеджмента.[10]

The Conference Board. ESG Performance Metrics in Executive Compensation Strategies: 2024 Edition. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.conference-board.org/publications/ESG-performance-metrics-in-executive-compensation-strategies-2024-edition (дата обращения 19.09.2025).

[8] JP Morgan. LTIP: What you need to know about long-term incentive plans. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.jpmorganworkplacesolutions.com/insights/long-term-incentive-plan-design-what-you-need-to-know/ (дата обращения 19.09.2025).

[9] The Conference Board. Climate Metrics Surge in Executive Compensation Plans. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.conference-board.org/press/ESG-metrics-in-exec-comp-2024 (дата обращения 19.09.2025).

[10] Journal of Financial Economics. Executive compensation and risk-taking behavior. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-financial-economics (дата обращения 19.09.2025).

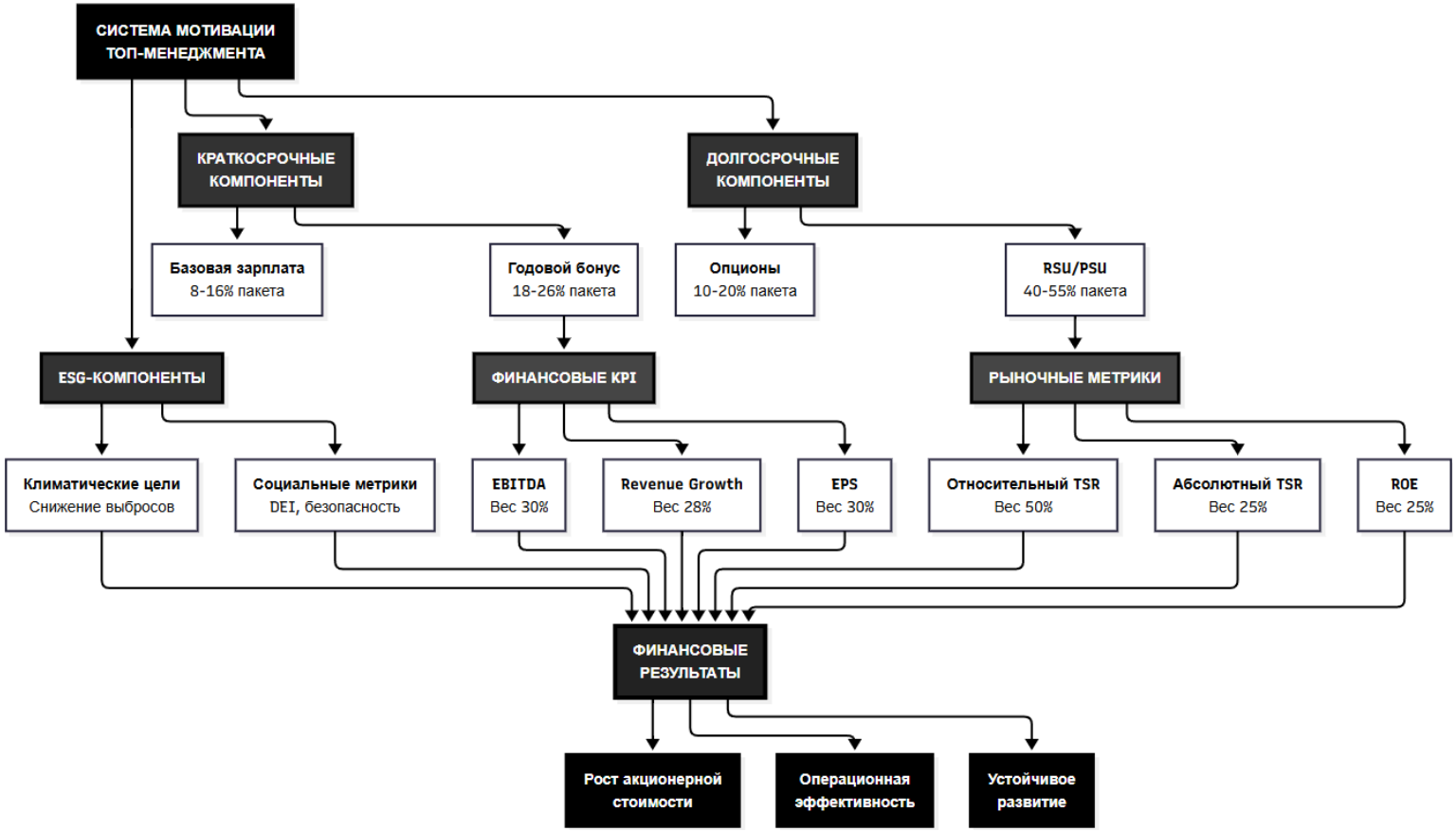

Рисунок 1. *Интегрированная модель системы мотивации топ-менеджмента и ее влияния на финансовые результаты (разработано автором на основе анализа материалов[11])*

[11] Pearl Meyer. Executive Compensation Survey. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://pearlmeyer.com/salary-surveys/salary-survey-portfolio/multi-industry/executive-compensation-survey (дата обращения 19.09.2025).

Willis Towers Watson. Executive compensation survey trends in 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.wtwco.com/en-gb/insights/2025/04/trends-shaping-the-future-of-executive-compensation (дата обращения 19.09.2025).

ISS Governance. US Equity Compensation Plans FAQ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.issgovernance.com/file/policy/active/americas/US-Equity-Compensation-Plans-FAQ.pdf (дата обращения 19.09.2025).

Российская специфика формирования систем мотивации топ-менеджмента характеризуется существенными особенностями, обусловленными структурой собственности с преобладанием государственного участия в ключевых корпорациях, относительно низким уровнем развития фондового рынка и специфическими институциональными факторами, при чем анализ систем вознаграждения руководителей российских госкомпаний выявляет проблему низкой эффективности выбранных KPI, слабую корреляцию между финансовыми результатами и уровнем вознаграждения менеджмента, а также недостаточное внимание к корпоративной культуре и нематериальным факторам мотивации.[12]

Таблица 2 демонстрирует эволюцию ключевых параметров систем мотивации CEO и их корреляцию с финансовыми показателями за период 2020–2025 годов.

Таблица 2

Динамика параметров систем мотивации CEO и финансовых показателей компаний S&P 500 (2020–2025)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	CAGR (%)
Медианная компенсация CEO (млн $)	12,7	14,5	14,4	15,5	17,1	18,2	7,5
Доля equity-based компенсации (%)	62	65	68	70	71,6	73	3,3
Доля компаний с ESG-метриками (%)	51	58	66,5	75,8	77,2	79	9,1
Медианный годовой бонус как % от target	98	115	108	118	121	125	5,0
Средний TSR S&P 500 (%)	-12	28	-18	26	25	14**	-
Средний ROE (%)	13,2	18,4	16,1	17,8	16,9	17,2	5,4
Соотношение CEO/медианный работник	172:1	185:1	186:1	236:1	285:1	295:1	11,4
Доля PSU в LTI (%)	42	45	48	52	55	58	6,7
Использование относительного TSR (%)	58	61	64	67	69	71	4,1
Средний vesting период LTI (годы)	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	2,9

** Прогнозные значения на основе данных первого полугодия 2025 года; ** Данные за первое полугодие 2025 года. Составлено автором на основе анализа материалов*[13]

Анализ представленной динамики выявляет устойчивый тренд роста как абсолютных уровней вознаграждения (CAGR 7,5 %), так и усложнения структуры компенсационных пакетов с увеличением доли equity-based компонентов и интеграцией ESG-метрик, при чем особенно заметным является драматический рост соотношения вознаграждения CEO к медианному работнику (CAGR 11,4 %), что усиливает социальное напряжение и привлекает внимание регуляторов к вопросам справедливости распределения доходов внутри корпораций.

Механизмы установления целевых показателей эффективности в системах мотивации топ-менеджмента играют критическую роль в обеспечении баланса между амбициозностью целей и их достижимостью, при чем анализ практик ведущих корпораций показывает преобладание симметричных схем с пороговым уровнем на 80–90 % от target, целевым уровнем, соответствующим бюджетным показателям, и максимальным уровнем на 110–120 %

[12] КиберЛенинка. Особенности построения системы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-sistemy-motivatsii-deyatelnosti-top-menedzhmenta-korporatsiy-v-rossii (дата обращения 19.09.2025).

[13] Equilar. 2025 Equilar | Associated Press CEO Pay Study. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.equilar.com/reports/118-equilar-associated-press-ceo-pay-study-2025.html (дата обращения 19.09.2025).

PayGovernance. S&P 500 CEO Compensation Trends. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.paygovernance.com/viewpoints/s-p-500-ceo-compensation-trends-2 (дата обращения 19.09.2025).

The Conference Board. CEO and Executive Compensation Practices in the Russell 3000 and S&P 500. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://corpgov.law.harvard.edu/2024/10/30/ceo-and-executive-compensation-practices-in-the-russell-3000-and-sp-500-2/ (дата обращения 19.09.2025).

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

от target, причем выплаты обычно ограничиваются 150–200 % от целевого бонуса для предотвращения чрезмерного вознаграждения и стимулирования манипулирования результатами.[14]

Влияние макроэкономических факторов на системы мотивации топ-менеджмента проявляется через адаптацию структуры компенсационных пакетов к изменениям экономической конъюнктуры, при чем в периоды экономической неопределенности наблюдается тенденция к увеличению доли фиксированных компонентов и использованию более широкого диапазона метрик эффективности для снижения волатильности выплат, в то время как в периоды экономического роста акцент смещается на переменные компоненты и агрессивные целевые показатели.[15]

Сравнительный анализ эффективности различных компонентов систем мотивации выявляет дифференцированное влияние на финансовые результаты компаний, при чем мета-анализ 137 эмпирических исследований показывает, что годовые бонусы имеют слабую положительную корреляцию с последующим ROA (коэффициент 0,12), опционные программы не демонстрируют статистически значимой связи с финансовыми показателями, в то время как PSU, привязанные к долгосрочным финансовым целям, показывают наиболее устойчивую связь с ростом акционерной стоимости (коэффициент корреляции 0,31).

На рисунке 2 представлена схема каскадирования KPI в системе мотивации от стратегических целей компании до индивидуальных показателей топ-менеджеров.

Представленная схема демонстрирует процесс трансляции стратегических приоритетов компании в конкретные измеримые показатели эффективности для высшего руководства, обеспечивая согласованность индивидуальных стимулов с корпоративными целями, при чем критическим фактором успеха является правильная балансировка между финансовыми и нефинансовыми метриками, а также между краткосрочными и долгосрочными показателями для предотвращения субоптимизации и обеспечения устойчивого развития бизнеса.

Проблематика соотношения вознаграждения топ-менеджмента и рядовых сотрудников приобретает все большую остроту в контексте растущего неравенства доходов и усиления социального давления на корпорации, при чем данные AFL-CIO показывают, что в 2024 году CEO компании Starbucks получил вознаграждение в размере $97,8 миллиона, что в 6 666 раз превышает медианную зарплату работника компании, причем для того чтобы заработать годовую компенсацию CEO, медианный работник Starbucks должен был бы начать работать в 4643 году до н.э., во времена каменного века.[16]

Региональные особенности систем мотивации топ-менеджмента отражают различия в институциональной среде, корпоративной культуре и регуляторных требованиях, при чем анализ компенсационных практик в различных штатах США выявляет существенную вариацию в уровнях вознаграждения CEO — от медианных $21,7 миллиона в Нью-Йорке до $12,2 миллиона в компаниях коммунального сектора, что обусловлено концентрацией финансовых и технологических компаний в определенных регионах, различиями в стоимости жизни и локальными особенностями рынка труда топ-менеджеров.[17]

---

[14] Software One. Executive Board compensation | Annual Report 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://report.softwareone.com/ar24/executive-board-compensation (дата обращения 19.09.2025).

[15] Willis Towers Watson. Executive compensation survey trends in 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.wtwco.com/en-gb/insights/2025/04/trends-shaping-the-future-of-executive-compensation (дата обращения 19.09.2025).

[16] AFL-CIO. Company Pay Ratios — 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://aflcio.org/paywatch/company-pay-ratios (дата обращения 19.09.2025).

[17] Equilar. 2025 Equilar | Associated Press CEO Pay Study. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.equilar.com/reports/118-equilar-associated-press-ceo-pay-study-2025.html (дата обращения 19.09.2025).

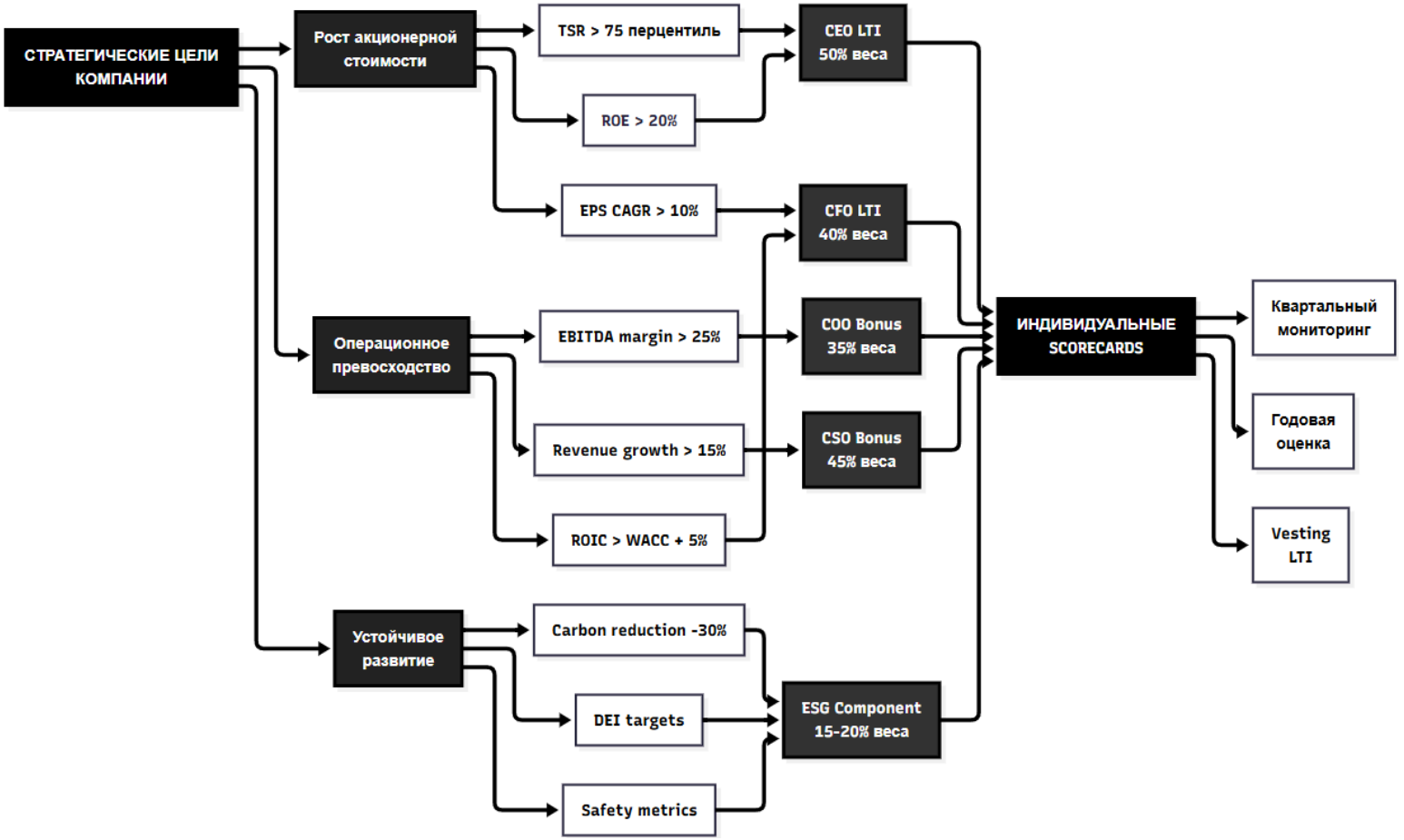

Рисунок 2. *Каскадирование KPI от стратегических целей к индивидуальным показателям топ-менеджмента (разработано автором на основе анализа материалов*[18]*)*

[18] Amadeus. Annual Remuneration Report 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://corporate.amadeus.com/documents/en/investors/2024/corporate-governance/2024-remuneration-bod-report.pdf (дата обращения 19.09.2025).

Telenor Group. Executive Compensation Report 2023. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.telenor.com/binaries/investors/shareholder-centre/annual-general-meeting/annual-general-meeting-2024/(EN)%20Appendix%202%20Executive%20Compensation%20Report%202023.pdf (дата обращения 19.09.2025).

Влияние активизма акционеров на системы мотивации топ-менеджмента проявляется через механизм say-on-pay голосований, где акционеры выражают свое мнение относительно компенсационных политик компании, при чем анализ результатов голосований в сезоне 2024–2025 годов показывает усиление требований к привязке вознаграждения к ESG-метрикам, при этом институциональные инвесторы, такие как BlackRock, Vanguard и State Street, все чаще голосуют против компенсационных планов, не включающих климатические цели и показатели разнообразия.[19] Таблица 3 представляет анализ влияния различных компонентов системы мотивации на ключевые финансовые и операционные показатели компаний.

Таблица 3

Матрица влияния компонентов системы мотивации на корпоративные показатели

Компонент системы мотивации	Влияние на ROE	Влияние на TSR	Влияние на Revenue Growth	Влияние на EBITDA margin	Влияние на риск-профиль	Влияние на ESG-рейтинг	Временной лаг эффекта
Годовой бонус (финансовые KPI)	+++	+	+++	++++	++ (увеличение)	0	0–1 год
Опционы (stock options)	+	++	++	+	++++ (увеличение)	-	2–4 года
RSU (restricted stock units)	++	+++	++	++	+ (снижение)	+	1–3 года
PSU (performance shares)	+++	++++	+++	+++	++ (умеренный)	++	3–5 лет
Cash LTIP	++	+	++	+++	+ (снижение)	0	2–3 года
ESG-linked компоненты	+	++	+	0	- (снижение)	++++	3–7 лет
Clawback provisions	0	+	0	0	--- (снижение)	++	Превентивный
Ownership requirements	++	+++	+	++	-- (снижение)	+	Постоянный

Обозначения: ++++ очень сильное положительное влияние; +++ сильное положительное; ++ умеренное положительное; + слабое положительное; 0 нейтральное; — слабое отрицательное; -- умеренное отрицательное; --- сильное отрицательное. Составлено автором на основе анализа материалов [12][20]

Анализ представленной матрицы выявляет дифференцированное влияние различных компонентов системы мотивации на корпоративные показатели, при чем наиболее сбалансированное воздействие демонстрируют PSU, обеспечивающие сильную положительную связь как с финансовыми метриками (ROE, TSR), так и с операционными показателями при умеренном уровне риска, в то время как опционные программы, несмотря на потенциал создания акционерной стоимости, существенно увеличивают риск-профиль компании и могут негативно влиять на ESG-рейтинги из-за стимулирования краткосрочного оппортунистического поведения. Трансформация подходов к измерению эффективности систем мотивации топ-менеджмента отражает переход от простых метрик pay-for-performance alignment к комплексным моделям, учитывающим множественные временные горизонты, риск-adjusted returns и воздействие на различные группы стейкхолдеров, при чем современные методологии оценки включают анализ realized pay versus granted pay, сопоставление compensation actually paid (CAP) с TSR в рамках требований SEC по раскрытию pay versus performance, а также использование Monte Carlo симуляций для оценки вероятностного распределения будущих выплат.[21]

[19] ISS Governance. 2025 Proxy Season Review. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://insights.issgovernance.com/posts/2025-proxy-season-review-united-states-executive-compensation/ (дата обращения 19.09.2025).

[20] PayGovernance. Total Shareholder Return as a Performance Measure. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.paygovernance.com/viewpoints/total-shareholder-return-as-a-performance-measure-design-features-and-key-considerations (дата обращения 19.09.2025).

[21] Harvard Law School Forum. S&P 500 CEO Compensation Trends. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://corpgov.law.harvard.edu/2025/01/28/sp-500-ceo-compensation-trends/ (дата обращения 19.09.2025).

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Российский опыт трансформации систем мотивации топ-менеджмента в условиях санкционного давления и структурных изменений экономики демонстрирует адаптацию компенсационных практик к новым реалиям, при чем анализ динамики финансовых показателей ведущих российских корпораций показывает, что ПАО «Газпром нефть» в 2024 году увеличило выручку на 16,5 % до 4,1 триллиона рублей при росте скорректированной EBITDA на 5,8 % до 1,4 триллиона рублей, распределяя 75 % чистой прибыли в качестве дивидендов, что свидетельствует о приоритете интересов акционеров в системе корпоративного управления.[22]

Интеграция искусственного интеллекта и предиктивной аналитики в процессы проектирования и администрирования систем мотивации открывает новые возможности для персонализации компенсационных пакетов и оптимизации соотношения риск-вознаграждение, при чем согласно прогнозам Gartner, к 2028 году 40 % крупнейших предприятий будут использовать ИИ для оценки и управления настроением и поведением сотрудников, включая топ-менеджмент, что позволит создавать более точные и адаптивные системы стимулирования.[23]

Таблица 4

Оптимальные конфигурации систем мотивации в зависимости от стратегического контекста

Стратегический контекст	Рекомендуемая структура компенсации	Ключевые метрики	Временной горизонт	Уровень риска	Примеры компаний
Быстрый рост (Growth)	База 5–10 %, Бонус 15–20 %, LTI 70–75 %	Revenue CAGR, Market Share, Customer Acquisition	3–5 лет	Высокий	Tesla, Spotify, Airbnb
Трансформация бизнеса	База 10–15 %, Бонус 20–25 %, LTI 60–65 %	Digital metrics, Cost reduction, New revenue streams	2–4 года	Высокий	Microsoft (2014–2020), Adobe
Зрелый рынок (Mature)	База 15–20 %, Бонус 25–30 %, LTI 50–55 %	EBITDA, FCF, Dividend yield	3–4 года	Умеренный	P&G, Coca-Cola, J&J
Turnaround/ Реструктуризация	База 20–25 %, Бонус 30–35 %, LTI 40–50 %	Cash flow, Debt reduction, ROIC	1–3 года	Очень высокий	GE (2018–2024), Boeing
ESG-трансформация	База 12–15 %, Бонус 20–25 %, LTI 60–65 % с ESG 20 %	Carbon reduction, DEI metrics, Sustainability scores	5–7 лет	Умеренный	Unilever, Interface, Patagonia
Технологическая дисрупция	База 8–12 %, Бонус 18–22 %, LTI 66–74 %	Innovation metrics, R&D efficiency, Patents	4–6 лет	Высокий	Alphabet, Amazon, Apple
M&A интеграция	База 15–18 %, Бонус 25–28 %, LTI 54–60 %	Synergy realization, Integration milestones, Retention	2–3 года	Высокий	CVS-Aetna, Disney-Fox
Стабильная дивидендная модель	База 18–22 %, Бонус 28–32 %, LTI 46–54 %	Dividend coverage, Payout ratio, TSR	3–5 лет	Низкий	AT&T, Utilities, REITs

Составлено автором на основе анализа материалов[24]

[22] Альфа-Банк. Фавориты стратегии на 2025 год: Газпром нефть. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/favority-strategii-na-2025-god-gazprom-neft/ (дата обращения 19.09.2025).

[23] Клерк. Тренды развития HR и кадровых процессов в 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.klerk.ru/blogs/empldocs/647097/ (дата обращения 19.09.2025).

[24] McKinsey & Company. Executive compensation in a disruptive world. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/executive-compensation (дата обращения 19.09.2025).

Willis Towers Watson. Taking stock of pay-for-performance alignment. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.wtwco.com/en-us/insights/2025/07/taking-stock-of-the-mid-cap-industrials-pay-for-performance-alignment (дата обращения 19.09.2025).

BCG Executive Perspectives. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.bcg.com/featured-insights/executive-perspectives (дата обращения 19.09.2025).

Проблематика долгосрочной устойчивости систем мотивации топ-менеджмента в контексте энергетического перехода и климатических вызовов требует фундаментального переосмысления традиционных метрик эффективности, при чем анализ компенсационных практик компаний энергетического сектора показывает растущую интеграцию климатических целей — 78 % энергетических компаний и 68 % коммунальных предприятий включили метрики снижения углеродных выбросов в системы вознаграждения руководителей, хотя эффективность таких метрик в стимулировании реальных изменений остается предметом дискуссий.[25]

Таблица 4 демонстрирует лучшие практики структурирования систем мотивации топ-менеджмента в различных рыночных условиях и стратегических контекстах.

Представленный анализ оптимальных конфигураций систем мотивации демонстрирует необходимость дифференцированного подхода к проектированию компенсационных структур в зависимости от стратегического контекста компании, при чем компании в фазе быстрого роста должны акцентировать долгосрочные equity-based стимулы для привлечения и удержания талантов, готовых принимать высокие риски, в то время как организации в зрелых отраслях могут позволить себе более консервативную структуру с акцентом на стабильные денежные выплаты и умеренные целевые показатели.

Выводы

Проведенный комплексный анализ систем мотивации топ-менеджмента и их влияния на финансовые результаты компаний позволил выявить фундаментальную трансформацию подходов к структурированию компенсационных пакетов высшего руководства, характеризующуюся переходом от простых схем вознаграждения, основанных преимущественно на фиксированной заработной плате и годовых бонусах, к сложным многокомпонентным системам, интегрирующим долгосрочные стимулы, метрики устойчивого развития и механизмы управления рисками. Установлено, что современные системы мотивации топ-менеджмента демонстрируют устойчивый тренд к увеличению доли equity-based компонентов, достигающей 71,6 % в компаниях S&P 500 по итогам 2024 года, при одновременном росте медианной компенсации CEO до $17,1 миллиона и драматическом увеличении разрыва между вознаграждением высшего руководства и рядовых сотрудников до соотношения 285:1, что создает существенные вызовы с точки зрения социальной справедливости и корпоративной легитимности. Выявлена ограниченная, хотя и положительная корреляция между структурой компенсационных пакетов и финансовыми результатами компаний — годовые бонусы демонстрируют слабую связь с последующим ROA (коэффициент корреляции 0,12), опционные программы не показывают статистически значимого влияния на финансовые метрики, в то время как performance shares units, привязанные к долгосрочным целям, обеспечивают наиболее устойчивую корреляцию с ростом акционерной стоимости (коэффициент 0,31).

Систематизация факторов эффективности различных компонентов систем мотивации позволила установить, что оптимальная структура компенсационного пакета существенно варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности, стадии жизненного цикла компании и стратегического контекста — технологические компании демонстрируют наибольшую эффективность при доле долгосрочных стимулов свыше 73 % и акценте на метрики роста, в то

[25] Sustainability Magazine. Executive Pay Increasingly Linked to ESG Metrics and Climate. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://sustainabilitymag.com/esg/executive-pay-increasingly-linked-to-esg-metrics-and-climate (дата обращения 19.09.2025).

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

время как компании зрелых отраслей достигают лучших результатов при более сбалансированной структуре с долей LTI 50–55 % и фокусе на операционной эффективности и генерации денежных потоков. Анализ интеграции ESG-метрик в системы мотивации выявил драматический рост их распространенности — с 25 % до 54 % компаний S&P 500, использующих климатические показатели за период 2021–2024 годов, при этом 77,2 % компаний интегрировали те или иные ESG-критерии в компенсационные планы, хотя эмпирические свидетельства их влияния на финансовые результаты остаются неоднозначными, демонстрируя скорее долгосрочные репутационные эффекты, нежели краткосрочные финансовые выгоды. Компаративный анализ российской специфики формирования систем мотивации топ-менеджмента выявил существенные структурные проблемы, включая слабую корреляцию между финансовыми результатами и уровнем вознаграждения руководителей госкомпаний, низкую эффективность выбранных KPI, недостаточное внимание к корпоративной культуре и преобладание краткосрочных стимулов, что ограничивает потенциал систем мотивации как инструмента повышения эффективности корпоративного управления.

Разработанная интегрированная модель оптимизации систем мотивации топ-менеджмента демонстрирует необходимость комплексного подхода к проектированию компенсационных структур, учитывающего взаимосвязь между различными компонентами вознаграждения, временными горизонтами стимулов, профилем риска и стратегическими приоритетами организации, при чем эффективность системы определяется не столько абсолютным уровнем вознаграждения, сколько качеством калибровки целевых показателей, балансом между финансовыми и нефинансовыми метриками, а также степенью соответствия структуры компенсации специфическому контексту компании. Критическими факторами успеха систем мотивации являются прозрачность процессов установления целевых показателей и оценки результатов, наличие механизмов clawback для возврата необоснованно полученного вознаграждения, требования к минимальному владению акциями для топ-менеджеров (обычно 5-6 кратная годовая зарплата для CEO), а также регулярная независимая оценка эффективности компенсационных программ с учетом обратной связи от различных групп стейкхолдеров.

Перспективные направления развития систем мотивации топ-менеджмента связаны с дальнейшей интеграцией технологий искусственного интеллекта для персонализации компенсационных пакетов и предиктивного моделирования их эффектов, расширением использования относительных метрик эффективности для нивелирования влияния макроэкономических факторов, усилением акцента на показатели создания долгосрочной стоимости для всех стейкхолдеров, а не только акционеров, а также с разработкой более sophisticated механизмов учета риска в структуре вознаграждения, включая stress-testing компенсационных планов и оценку их устойчивости к различным сценариям развития бизнес-среды. Полученные результаты создают методологическую основу для совершенствования корпоративных практик в области вознаграждения высшего руководства, обеспечивая баланс между необходимостью привлечения и удержания талантливых руководителей, требованиями акционеров к эффективности использования корпоративных ресурсов и ожиданиями общества относительно справедливого распределения создаваемой стоимости.

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

ЛИТЕРАТУРА

1. Коригова, М.М. Повышение эффективности системы мотивации топ-менеджеров корпораций / М.М. Коригова, Ю.М. Цыгалов // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) конференции, Волгоград, 01 марта — 30 2021 года / Под ред. Г.С. Мерзликиной. Том 42. — Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2021. — С. 154–158. — EDN KWCKDV.
2. Батаева, Б.С. Развитие вознаграждения топ-менеджмента в российских компаниях с государственным участием / Б.С. Батаева — DOI 10.24411/2077-7639-2018-10021. // Дискуссия. — 2019. — № 1(92). — С. 21–27 — EDN TEJTQV.
3. Гуз, Е.А. Развитие мотивационных факторов управленческих кадров в современных условиях / Е.А. Гуз // Молодежная Неделя Науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 29 ноября — 03 декабря 2022 года. Том Часть 5. — Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. — С. 97–100. — EDN GSXCAA.
4. Вознесенский, А.Э. Формирование системы мотивации топ-менеджмента, ориентированной на достижение стратегических целей развития компании / А.Э. Вознесенский — DOI 10.12737/article_5d7b8fc71fb3e6.59806771. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — Т. 8, № 4. — С. 24–32 — EDN ULCQAP.
5. Ординарцев, И.И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе / И.И. Ординарцев — DOI 10.22394/1726-1139-2021-11-81-94. // Управленческое консультирование. — 2021. — № 11(155). — С. 81–94 — EDN APOOBK.
6. Биличенко, Д.А. Изменения и тенденции в системе мотивации топ-менеджмента организации / Д.А. Биличенко, М.А. Нестеренко // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: Сборник статей по материалам 77-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2021 год: в 3-х частях, Краснодар, 01 марта 2022 года. Том Часть 2. — Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2022. — С. 71–73. — EDN NFCSKU.
7. Проектирование системы мотивации персонала в условиях турбулентной экономики / А.Ш. Галимова, Л.Т. Абдрахимова, А.А. Дудина, А.В. Мамаев — DOI 10.34773/EU.2022.2.22. // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2022. — № 2(164). — С. 125–128 — EDN QHFGEC.
8. Абхалилова, А.А. Система мотивации персонала как инструмент управления качеством человеческих ресурсов / А.А. Абхалилова // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 августа 2022 года / Под научной редакцией К.Б. Герасимова. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. — С. 19–27. — EDN MFAEUL.

9. Акулова, Е.О. Вознаграждение высшего руководства в компании / Е.О. Акулова // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. — 2022. — № 36. — С. 683–688. — EDN OLVLNL.
10. Вильнис, А.В. Особенности мотивации персонала в современных условиях / А.В. Вильнис, В.В. Сербинович // Молодёжь Сибири — науке России: Материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Красноярск, 21 апреля 2021 года. Том I. — Красноярск: Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2021. — С. 58–61. — EDN VEOHJD.
11. Rousseau D. et al. Does chief executive compensation predict financial performance or inaccurate financial reporting in listed companies: A systematic review // Campbell Systematic Reviews. — 2023. — Т. 19, № 4. — С. e1370.
12. Shabbir M.F. et al. Aligning CEO compensation with sustainability performance: the role of CEO duality, board size, and compensation committees // Discover Sustainability. — 2024. — Т. 5, № 1. — С. 447.

15FAVN525
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Zamurueva Olga Valerievna
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: zamurueva-04@mail.ru

Executive compensation systems and their impact on financial performance: comparative analysis of contemporary practices and incentive mechanisms

Abstract. The contemporary economic reality is characterized by an increasing interconnection between executive compensation systems and corporate financial performance, with the transformation of top management incentive approaches driven by tightening regulatory requirements, growing shareholder expectations regarding transparency and effectiveness of compensation packages, and the necessity to balance short-term financial goals with long-term business sustainability. The subject of the study encompasses the mechanisms of executive compensation system formation, their structural components, and impact on key corporate financial performance indicators. The research examines classical agency theory, optimal contracting concepts, managerial power theory, and contemporary approaches to integrating ESG metrics into compensation systems. The analysis of executive compensation system evolution demonstrates a transition from simple schemes based primarily on base salary and annual bonuses to complex multi-component structures incorporating long-term incentive programs, stock options, restricted shares, and sustainability indicators. Key transformation trends in 2023–2025 have been identified, including the growth of median S&P 500 CEO compensation to $17,1 million with a CEO-to-median-worker ratio of 285:1, an increase in long-term incentives to 71,6 % of total compensation packages, ESG metric integration in 77,2 % of S&P 500 companies, and strengthening correlation between TSR indicators and executive compensation levels. The developed comprehensive model for optimizing executive compensation systems demonstrates a multi-level architecture of interconnections between financial metrics (EBITDA, ROE, TSR), operational indicators, ESG criteria, and compensation package structure, where system effectiveness is determined by the balance between risk and reward, incentive time horizons, and the degree of alignment between management and shareholder interests. The scientific novelty of the research lies in systematizing effectiveness factors of various compensation system components, identifying optimal ratios between fixed and variable compensation for different industries and market conditions, and developing an integrated approach to assessing the impact of compensation systems on financial results considering industry specifics and macroeconomic factors. The practical significance is determined by the applicability of developed recommendations for designing effective executive compensation systems that ensure sustainable shareholder value growth, operational efficiency improvement, and strategic goal achievement under conditions of increasing market volatility and regulatory pressure.

Keywords: executive compensation systems; долгосрочные программы стимулирования; long-term incentive plans; key performance indicators; ROE; TSR; ESG metrics; stock option programs; compensation packages; financial performance; corporate governance