

SiQIN

**Долгосрочная мотивация
руководителей: взгляд на
международную и российскую
практику**

Александр Виноградов, SQN

Апрель 2026

Топ 100

Компаний России

Динамика назначения CEO



77%

внутренний найм

Из них 15 % — это внутригрупповые перемещения

23%

внешний найм

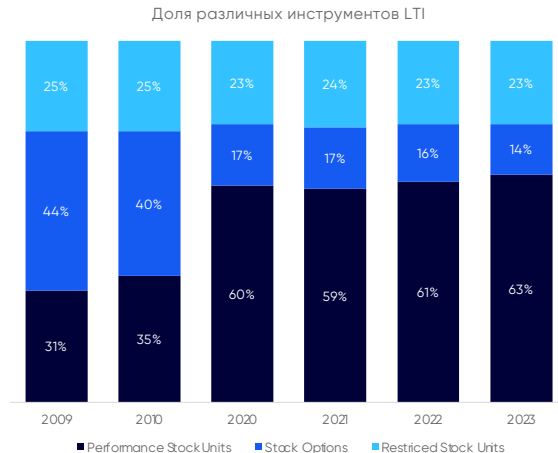
15%

CEO являются основателями (сооснователями) компании или ее владельцами (совладельцами)

85%

являются наемными менеджерами

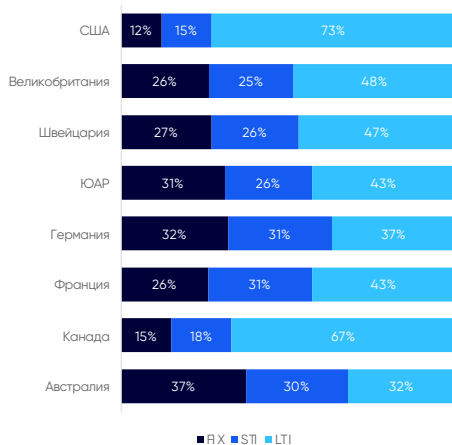
Динамика инструментов вознаграждения CEO S&P 500



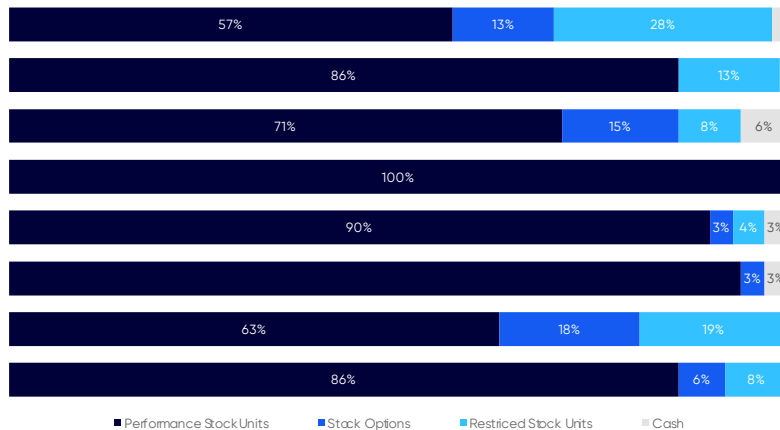
Большинство доступных исследований показывают долгосрочный тренд на снижение доли классических опционов и доминирование PSU в вознаграждении CEO из списка S&P 500. Сохранение стабильной доли RSU во многом объясняется высоким вниманием к фиксированным доходам CEO и перевод регулярных выплат в эту форму для снижения общего градуса этой дискуссии.

Различия по регионам 2025

Структура вознаграждения (Paymix)



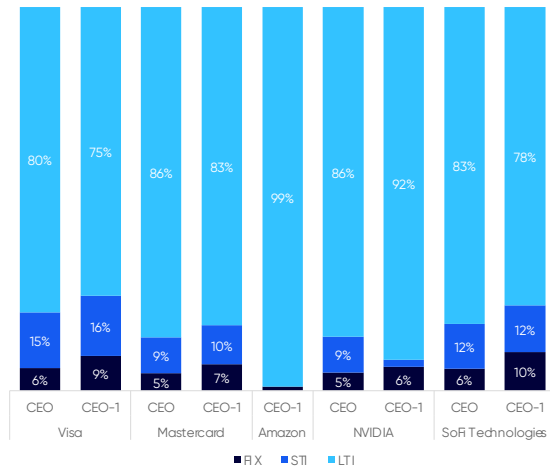
Доля различных инструментов LTI



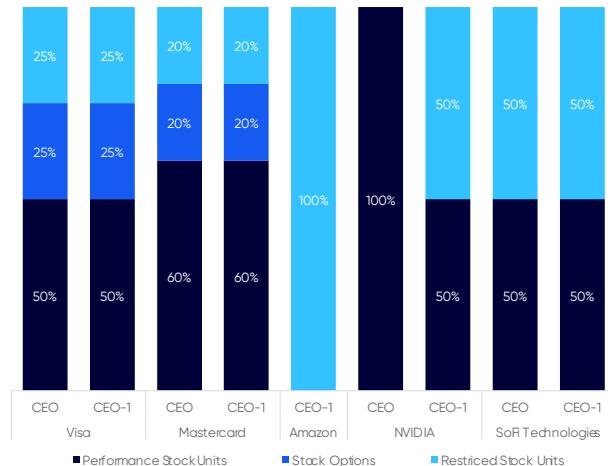
Важно отметить, что практика вознаграждения компаний в США и на остальных рынках заметно отличается, прежде всего в структуре дохода. При этом стандарты регулирования и взгляды на защиту прав акционеров во всех странах делают использование PSU основным в LTI программах.

Примеры отдельных компаний S&P 500

Структура дохода (Paymix)



Доля различных инструментов LTI



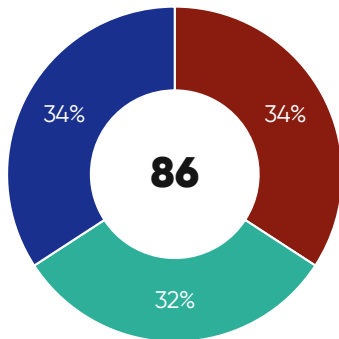
Практика перечисленных компаний иллюстрирует разнообразие подходов и возможные комбинации решений.

В случае с Amazon почти все вознаграждение формально считается долгосрочным, однако ежеквартальный вестинг не поддерживает эту концепцию. В NVIDIA применяют различные подходы к схеме оплаты CEO и его прямых подчинённых в части баланса RSU/PSU.

Практика в России – 181 компания по состоянию на март 2026

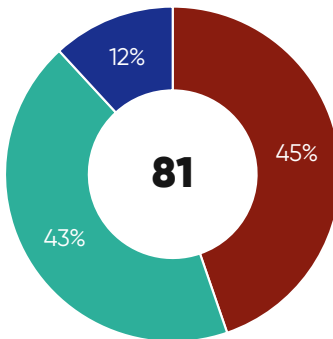
SIQIN

Публичная



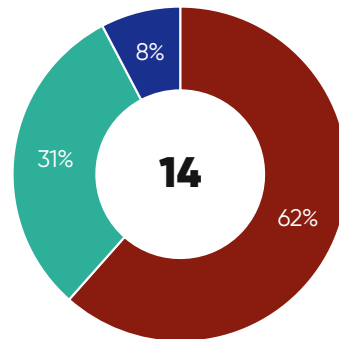
■ нет программы ■ LTI - cash ■ LTI - equity

Частная



■ нет программы ■ LTI - cash ■ LTI - equity

pre IPO



■ нет программы ■ LTI - cash ■ LTI - equity

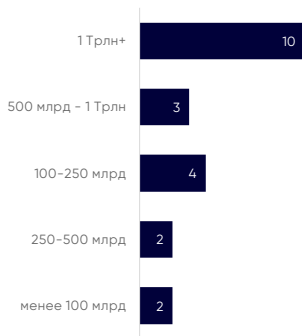
Наблюдения за ключевыми игроками рынка в России

SIQIN

21

Компания

Размер выручки



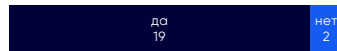
Индустрия



Форма собственности



Наличие программы LTI



Сбалансированная выборка

Состав группы охватывает лидеров ключевых индустрий, задающих стандарты рынка в области корпоративного управления, политик вознаграждения руководителей и многолетним опытом работы с программами долгосрочной мотивации сотрудников.

5 из 21

Компаний реализуют отдельные LTI программы
для самостоятельных бизнес-единиц

6 из 21

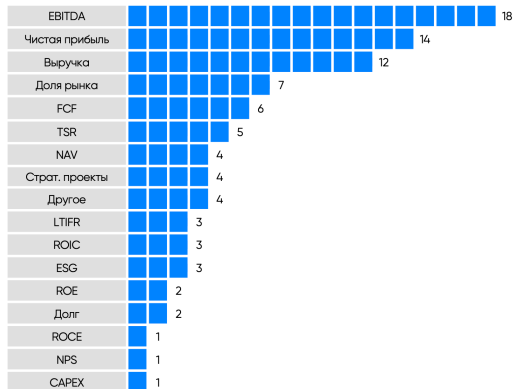
Используют отдельные программы для топов
CEO/CEO-1 уровня

Показатели программ LTI

2026 год – 21 компания (выборочное исследование)



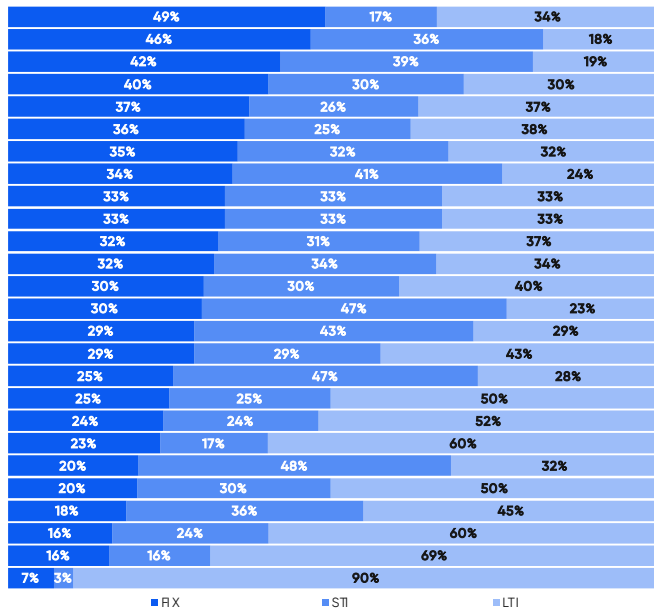
2025 год – 152 компании



Наблюдения

Используемые показатели ярко отражают стратегию изученных компаний. Пересмотр показателей в большинстве случаев происходит после завершения цикла и не подлежит коррекции в течение программы. **Одним из самых распространенных показателей на замену TSR является FCF.**

Структура вознаграждения



Отсутствие единого подхода

Компании определяют уровни и структуру вознаграждения во многом в зависимости от калибра команды, истории работы с акционерами, стратегических вызовов и конкурентной среды.

Тип программы LTI и структура вознаграждения

В компаниях с performance based LTI (cash, PSU, SAR) доля LTI заметно ниже. Верно и обратное – высокая доля LTI характерна для компаний с RSU программами с ежегодными и даже ежеквартальными вестингами.

Публичные и непубличные компании

Явного влияния статуса компании на структуру дохода руководителей не выявлено.

Усреднение и унификация структуры вознаграждения может привести к необоснованному росту доходов или смене баланса постоянных и переменных выплат, которой не соответствует стадии развития организации и ее финансовым возможностям.

SIQIN

125074, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10
e-mail: info@s-q-n.ru
сайт: <https://www.s-q-n.ru>



www.s-q-n.ru



Наш ТГ-канал