

**Семенова Алла Анатольевна,**  
д.э.н., профессор  
Российский Новый университет, Москва  
Semenova Alla Anatolyevna,  
Russian New University

**Скачков Алексей Вячеславович,** аспирант,  
Российский Новый университет, Москва  
Skachkov Alexey Vyacheslavovich,  
Russian New University

### МОТИВАЦИЯ ТОП МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

**Аннотация:** Автор статьи обращается к проблеме мотивации топ менеджмента. Рассмотрев различные варианты стимулирования управляющих кадров и сделав вывод о значимости мотивации топ менеджеров для успешного развития организации, автор проводит анализ мотивационных программ крупных российских компаний. По итогам исследования сделан вывод о преобладании в этих программах финансовых мотивирующих стимулов.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, вознаграждение, топ менеджеры, ключевые показатели эффективности

В соответствии с определением, которое было предложено Л. Стаутом, мотивацию труда следует рассматривать как «комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление» [9, с. 17].

Д. А. Лукашевская подчеркивает, что мотивация может быть результативной только тогда, когда человек (в данном случае – сотрудник конкретной организации, вне зависимости от его статуса или должности) осознает свою потребность и видит возможность ее реализации, которую предлагает ему компания: «от осознания существующих потребностей личность через затраченные усилия движется к результатам, на которые оказывают прямое влияние способности работника, его индивидуальные возможности и особенности» [5, с. 157].

И. В. Макарова, выделяя суть мотивации как одной из ключевых управленческих функций, говорит о ее способности обеспечить должную работу сотрудников организации, когда эта работа выполняется в нужном объеме, в соответствии с возложенными на сотрудников функциями и ведет к достижению целей организации. Если удастся достичь совпадения индивидуальных (конкретного сотрудника) и групповых (организации в целом) потребностей, возникает эффект синергии, когда совместные усилия отдельных работников дают более значимый результат, нежели простая их сумма [7, с. 242].

Отдельный пласт исследований посвящен мотивации топ менеджеров компаний. Интерес к этой теме вполне обоснован – мотивированность руководства компании к продуктивному и результативному труду напрямую связана с успехом всей организации, с достижением ею поставленных стратегических целей.

Как отмечают Т. В. Фурсова и Е. А. Петрова, мотивированные топ менеджеры, являясь



представителями высшего руководящего звена крупных компаний, вносят ощутимый вклад в успех организации, тогда как воздействие демотивирующих факторов может снижать эффективность их работы и даже рождать оппортунистические настроения. Значимость мотивации к продуктивному труду у топ менеджеров становится понятна, если оценить масштаб их управленческой деятельности, который порой оказывается весьма внушителен: некоторые из компаний вносят весомый вклад в экономику города, региона и даже страны. Руководят ими люди, которые готовы принимать судьбоносные для организации решения и нести ответственность за их реализацию.

Необходимой чертой характера для топ менеджера является амбициозность – стремление расти и развиваться, повышать собственную значимость как профессионал и как личность. С учетом этого такими людьми движут определенные мотивы:

- материальный мотив;
- мотив достижения успеха;
- мотив власти, официального доминирования над людьми;
- мотив самореализации в управленческой деятельности;
- мотив повышения собственного социального статуса;
- мотив ответственности [10, с. 127-128].

В. А. Макаров анализирует глобальные тенденции в области мотивации управленческого персонала, которые оказываются применимы в российской практике ведения бизнеса. Среди ведущих технологий мотивации топ менеджмента им называются:

1. Выплата заработной платы, основанной на результативности трудовой деятельности топ менеджера, с предусмотренными премиальными и бонусными выплатами за выполнение управляющими кадрами ряда дополнительных задач.

2. Контрактная система вознаграждения, когда величина дополнительного вознаграждения зафиксирована и определяется достигнутыми компанией (или отдельным ее подразделением) результатами.

3. Применение системы финансового стимулирования топ менеджмента, основанной на росте капитализации компании.

4. Применение программ долгосрочного мотивирования, опционных программ или иных форм стимулирования, ориентированных на стабильный рост эффективности управленческой деятельности [6].

И. И. Ординарцев обобщает различные виды вознаграждения, применимые для повышения мотивации топ менеджеров, выделяет для каждого из этих видов свои преимущества и недостатки [8, с. 83-84] (рисунок 1).



Вид вознаграждения	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Зарботная плата	Постоянное (ежемесячное) материальное вознаграждение, не зависящее от достигнутых результатов	Стимулирует топ менеджера к длительной работе в компании	Не зависит от реальных достигнутых показателей работы компании
Премия	Нерегулярное материальное вознаграждение, зависящее от достигнутых за месяц, квартал, год результатов работы	Стимулирует топ менеджера к повседневной эффективной деятельности	Может побуждать к завышению результатов работы для увеличения вознаграждения
Премии, привязанные к финансовым показателям	Премии, привязанные, например, к прибыли на одну акцию	Компенсирует недостатки премиальных программ, привязанных к факторам, не контролируемым руководителями	Финансовые показатели за год не отражают результаты недавних решений
Бонусы	Разовые выплаты за достижение компанией заранее установленных показателей работы в течение года	Стимулирует топ менеджера к повышению эффективности работы компании в краткосрочной перспективе	Сложно определять размеры вознаграждения
Золотые парашюты	Премии, выплачиваемые топ менеджеру при потере должности при увольнении, реструктуризации или поглощении	Стимулирует топ менеджера к продолжению работы в компании	Выплачивается вне зависимости от достигнутых результатов, как при успехе, так и при поражении
Золотые наручники	Отложенное вознаграждение. При увольнении ранее установленного срока теряется право на еще не выплаченную его часть	Стимулирует топ менеджера к продолжению работы в компании	Угроза потери премии заставляет топ менеджера избегать высокорискованных решений
Акции в доверительном управлении	За топ менеджером закрепляется крупный пакет акций, которым он голосует на собраниях акционеров и получает дивиденды	Стимулирует топ менеджера к ежегодной эффективной работе и повышению дивидендов	Пакет акций не переходит в собственность. При увольнении теряется право на такой опцион
Опцион на покупку акций	Право приобрести акции компании в будущем по цене, определенной заранее	Стимулирует топ менеджера увеличивать богатство акционеров в рыночной стоимости акций	Изменение стоимости акций не отражает все аспекты деятельности топ менеджера
Акции с ограниченным правом продажи	Топ менеджер, владеющий пакетом акций, не имеет права продавать их ранее установленного срока	Привязывает топ менеджера к месту работы больше, чем другие формы вознаграждения	Топ менеджер получает доход в любом случае, в отличие от акционеров компании
«Фантомные» акции	Вознаграждение устанавливается исходя из разницы стоимости акций в момент начала программы и момент ее завершения	Ориентирует топ менеджера на достижение высоких показателей работы компании в долгосрочной перспективе	Повышает заинтересованность в увеличении стоимости акций в долгосрочной перспективе
Долгосрочный план получения вознаграждения	Денежные бонусы разбиваются для получения на несколько лет вперед, по частям	Повышается заинтересованность в долгосрочной и эффективной работе топ менеджера	При высокой инфляции мотивация таких программ снижается

Рисунок 1. Виды мотивационных программ для ТОП менеджеров



Широкий выбор мотивационных программ не означает, по мнению И. И. Ординарцева, необходимости выбирать только одну из них: при наличии хороших бонусных программ и продуманной системы долгосрочного стимулирования управляющих кадров компаниям нельзя недооценивать того мотивирующего воздействия, которым обладает заработная плата и премиальные выплаты. Экономия на них неизменно ведет к оттоку профессиональных управленцев, поскольку спрос на них на рынке труда никогда не снижается [8, с. 87].

Одновременно с этим И. И. Ординарцев отмечает ряд проблем, с которыми может столкнуться компания при мотивации и вознаграждении лиц, занимающих ключевые руководящие должности.

Первая проблема – это конфликт интересов, возникающий между акционерами (собственниками) компании и ее руководством. Для владельцев компании интерес представляет, бесспорно, ее долгосрочное развитие. Однако топ менеджеры, чтобы удержаться на занимаемой должности, заинтересованы в том, чтобы продемонстрировать успехи управления и результаты, достигнутые в краткосрочной перспективе, поскольку именно текущие результаты чаще всего определяют их вознаграждение.

Вторая проблема – это сложность установления долгосрочных отношений с топ менеджерами. Последние хорошо осознают, что в условиях дефицита кадров на рынке труда они легко могут сменить место работы и найти для себя нового работодателя.

Третья проблема – это установление условия вознаграждения топ менеджера по итогам его переговоров с акционерами, без привязки к результатам деятельности компании.

Четвертая проблема – это сложность установления связи управленческого труда и достигнутых компанией результатов. Установить такую связь без определения KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) конкретного топ менеджера оказывается затруднительно [8, с. 85].

Аналитики сетевого издания Коммерсантъ констатируют, что в последние годы все более заметной становится заинтересованность топ менеджеров в фиксированной части получаемого ими вознаграждения. Если до пандемии COVID-19 больший интерес для топ менеджеров представляла переменная часть дохода (долгосрочные программы мотивации, годовые бонусы и т. д.), то сейчас они обращают внимание именно на фиксированную часть. Это связано с тем, что у акционеров есть возможность в судебном порядке оспорить высокие бонусные выплаты руководству компании или вовсе отказаться от практики таких выплат на некоторый срок (в частности, в 2023 г. Советом директоров «Почты России» было принято решение отказаться от бонусов руководству, а обоснованием принятия такого решения стала непростая ситуация, складывающаяся в стране).

Стремление управленцев получать фиксированный доход и иметь минимальную зависимость от бонусных выплат – это общемировая тенденция, однако в России она связана еще и с острым дефицитом кадров. Поэтому доходы менеджеров высшего звена в таких сферах, как цифровая трансформация или конструкторские разработки могут расти на 40-50% в год – найти специалистов в этих областях крайне сложно, поэтому компании конкурируют друг с другом на рынке труда, апеллируя именно к материальным стимулам, которые они готовы предложить [13].

Если посмотреть на практику мотивации топ менеджеров, принятую в крупных российских компаниях, можно заметить, что здесь они не придерживаются какого-либо единого стандарта. Отдельные компании выбирают оптимальные для них схемы мотивации топ менеджмента, уделяя при этом особое внимание денежным выплатам. Так, ПАО «ГК «Самолет» в 2022 г. запустила новую программу мотивации управленцев высшего звена, нацеленную на рост капитализации компании. При этом «Самолет» расширил число участников данной программы, что обусловлено расширением бизнеса компании и освоением



ею новых направлений деятельности. В качестве основного КРІ, способного повлиять на рост доходов топ менеджеров, был избран рост капитализации компании. Соответственно, менеджеры смогут получать долгосрочную часть вознаграждения в случае роста стоимости акций компании [14].

В ПАО АК «АЛРОСА» соответствии с соответствующим Положением, базовое вознаграждение для членов Наблюдательного совета компании установлено в размере 6 млн. руб. Размер дополнительного вознаграждения определяется теми дополнительными задачами, которые решают его участники (50% от базового вознаграждения за председательство в Наблюдательном совете, 30% – старшему независимому директору, 30% – председателям Комитетов, работающих при Совете и т. д.) [2]. По итогам первого полугодия 2024 г. компания выплатила членам Наблюдательного совета (15 человек) вознаграждение, общая сумма которого составила 54,1 млн. рублей. При этом вознаграждение не выплачивалось Председателю Совета (этот пост занимает глава российского Минфина Антон Силуанов) и тем его членам, которые находятся в статусе государственных (муниципальных) служащих [12].

Материальное стимулирование членов Совета директоров ПАО «Сегежа Групп» также основывается на системе базовых и дополнительных выплат. Величина годового базового вознаграждения определена соответствующим Положением в размере 6 млн. руб. Дополнительные выплаты получают, в частности, Председатель Совета директоров (1,25 млн руб. ежеквартально), заместитель Председателя (0,625 млн. руб. в квартал). Независимым директорам дополнительно может быть выплачена премия по итогам работы компании за год. Решение о такой выплате принимается в ходе Общего собрания акционеров Общества, для ее утверждения должны быть достаточные либо исключительные основания [3].

Ключевым менеджерам ПАО «Сбербанк» по итогам 2023 г. было выплачено вознаграждение, общая сумма которого достигла 28 млрд. руб. Получателями мотивационных выплат стали порядка 650 человек – ключевой управленческий персонал и высший менеджмент. Это руководители, чья работа оказывает существенное влияние на утверждение и реализацию стратегии компании, на ее финансовый результат, на уровень рисков, с которыми сталкивается кредитная организация. Полученное ими краткосрочное вознаграждение включало базовую зарплату и премии, а также вознаграждение по итогам работы компании за год и компенсационные выплаты. При этом премиальная часть вознаграждения определяется в ПАО «Сбербанк» по итогам достижения руководителями комплекса КРІ: финансовых и нефинансовых, как командных, так и индивидуальных [11].

ПАО «МТС» соответствующим Положением определяет фиксированный размер базового вознаграждения членам Совета директоров (300 тыс. долларов США, для директора, не являющегося работником, и 400 тыс. долларов США для Председателя Совета директоров). Документ также фиксирует суммы дополнительного вознаграждения – в частности, Председатели Обязательного либо Специального комитетов Совета директоров дополнительно получают 50 тыс. долларов США по итогам года. Помимо этого, компания предусматривает для директоров, не являющихся работниками, вознаграждение в форме предоставления акций компании на сумму, эквивалентную 100 тыс. долларов США [4].

АО «ОЭЗ ППТ «Моглино» также определяет условия получения премиального вознаграждения генеральным директором Общества. Оно может достигать четырех базовых окладов топ менеджера, а премирование «осуществляется за достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности», при этом «показатель считается достигнутым при 100 % и более выполнении». А при «выполнении КПЭ от 70 до 99% выплата вознаграждения производится пропорционально уровню выполнения КПЭ» [1].

Таким образом, крупные российские компании уделяют сегодня особое внимание мотивации топ менеджмента. Ими разрабатываются и утверждаются отдельные Положения о



вознаграждении, в которых фиксируются условия получения мотивирующих выплат (или иных форм поощрения), определяется их размер и даже схема расчета. Приоритет, как показывает проведенный анализ, российские компании отдают финансовой мотивации, когда топ менеджеры могут рассчитывать на базовую и премиальную выплаты, при этом расчет последней производится с учетом исполнения управленцем дополнительных обязанностей или достижения значимых результатов деятельности.

*Список литературы:*

1. Положение о вознаграждении единоличного исполнительного органа (генерального директора) Акционерного общества «ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА ПРОМЫШЛЕННО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТИПА «МОГЛИНО». Утверждено решением Совета директоров АО «ОЭЗ ППТ «Моглино» (Протокол от «28» апреля 2023 г. № 109)
2. Положение о вознаграждении членов Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО). Утверждено решением годового Общего собрания акционеров АК «АЛРОСА» (ПАО), протокол № 40 от 26.06.2019, с учетом изменений, утв. решением годового Общего собрания акционеров, протокол № 43 от 17.06.2021
3. Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «СЕГЕЖА ГРУПП». Утверждено Общим собранием акционеров Публичного акционерного общества Группа компаний «Сегежа» «11» ноября 2021 г., Протокол № 6/21, от «15» ноября 2021 г.
4. Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Публичного акционерного общества «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ». Утверждено Общим собранием акционеров Публичного акционерного общества «Мобильные ТелеСистемы» 18 июня 2023 года, Протокол №55
5. Лукашевская Д. А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала // Вестник университета. 2020. № 1. С. 156-163
6. Макаров В. А. Эффективность мотивационных механизмов для руководящего звена: сравнительный анализ международных практик [Электронный ресурс] // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/33FAVN524.pdf>
7. Макарова И. В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2 (96). С. 241-245
8. Ординарцев И. И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 81-94
9. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.
10. Фурсова Т. В., Петрова Е. А. Проблемы мотивации топ-менеджмента компании и возможности их решения через теорию контрактов // Вестник МФЮА. 2021. № 3. С. 127-133
11. Сбербанк впервые за три года раскрыл вознаграждение ключевым менеджерам [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/16/08/2024/66bf65f19a79476c28314850?ysclid=m5rhwjz3sbl512472299>
12. Сколько заработало руководство АЛРОСА за полгода? [Электронный ресурс] // Sakha Time. URL: <https://sakhathime.ru/finance/86804/?ysclid=m5ry48ydwz340284685>
13. Топ менеджеры выбирают фикс [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6773595>
14. Samolet Official [Электронный ресурс] // Т Банк. URL: [https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Samolet\\_Official/eb77c068-95cd-4854-80ff-2e95329abcc6/?author=profile](https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Samolet_Official/eb77c068-95cd-4854-80ff-2e95329abcc6/?author=profile)

