



МЕЖДУНАРОДНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Кузнецов Михаил, к.э.н.,
Исполнительный директор
Национальной Ассоциации Корпоративных Директоров

1

Подходы к мотивации членов органов управления

2

Мотивация членов Совета директоров

3

Мотивация менеджмента

4

Пример из российской практики

Мотивация членов органов управления

Согласно поручениям Президента и Правительства*, компании с государственным участием должны установить долгосрочную мотивацию руководства компании (в зависимости от достижения КПЭ, установленных на соответствующий срок)



Источники:

1. Федеральный Закон РФ от 28 июня 2014 г. №172 ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»
2. Письмо Росимущества от 29.04.2014 № ОД-11/18576 о разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях

Мотивация членов органов управления

Система долгосрочной мотивации менеджмента должна учитывать особенности различных типов компаний

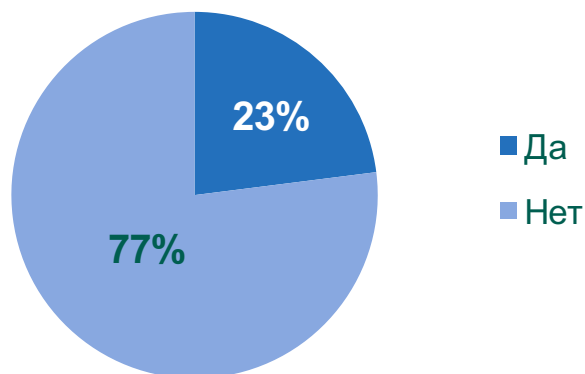
		Преимущественные инструменты долгосрочной мотивации	Особенности выбора индивидуальных КПЭ
1	Публичные рыночные компании (Сбербанк, ВТБ, Алроса)	Акции с ограничениями, Опционные программы	TSR, ROE
2	«Предпубличные» компании (Совкомфлот)	«Фантомные опционы» (денежный эквивалент прироста стоимости акций)	Дивиденды, ROIC
3	Непубличные «рыночные» компании (Россельхозбанк)	Денежное вознаграждение в зависимости от динамики ключевых индикаторов и драйверов стоимости	ROE, Дивиденды
4	Непубличные регулируемые компании (Россети, ФСК ЕЭС, РЖД)	Денежное вознаграждение в зависимости от динамики ключевых показателей эффективности, установленных СД	Расчет эффективности на основе «условно-постоянного тарифа»
5	Институты развития и компании со специальными задачами (Роснано, Росагролизинг, и пр.)	Денежное вознаграждение в зависимости от достижения специальных задач	Масштабы деятельности, обеспечение безубыточности

Мотивация членов органов управления

Пока лишь менее трети крупных российских компаний применяют на практике программы долгосрочной мотивации



Используются ли в компании программы долгосрочного вознаграждения (ПДВ)?



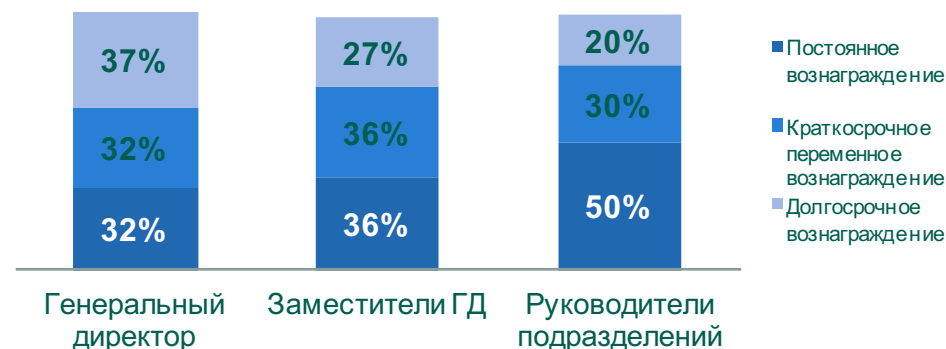
Используемые типы Программ долгосрочного вознаграждения



Участники Программ долгосрочного вознаграждения

Уровни должностей	% компаний (отв.)
Генеральный директор	90,9%
Заместители генерального директора	95,5%
Руководители структурных подразделений	77,3%
Другие уровни	36,4%

Доля выплат по ПДВ в совокупном доходе руководителей



Мотивация членов органов управления

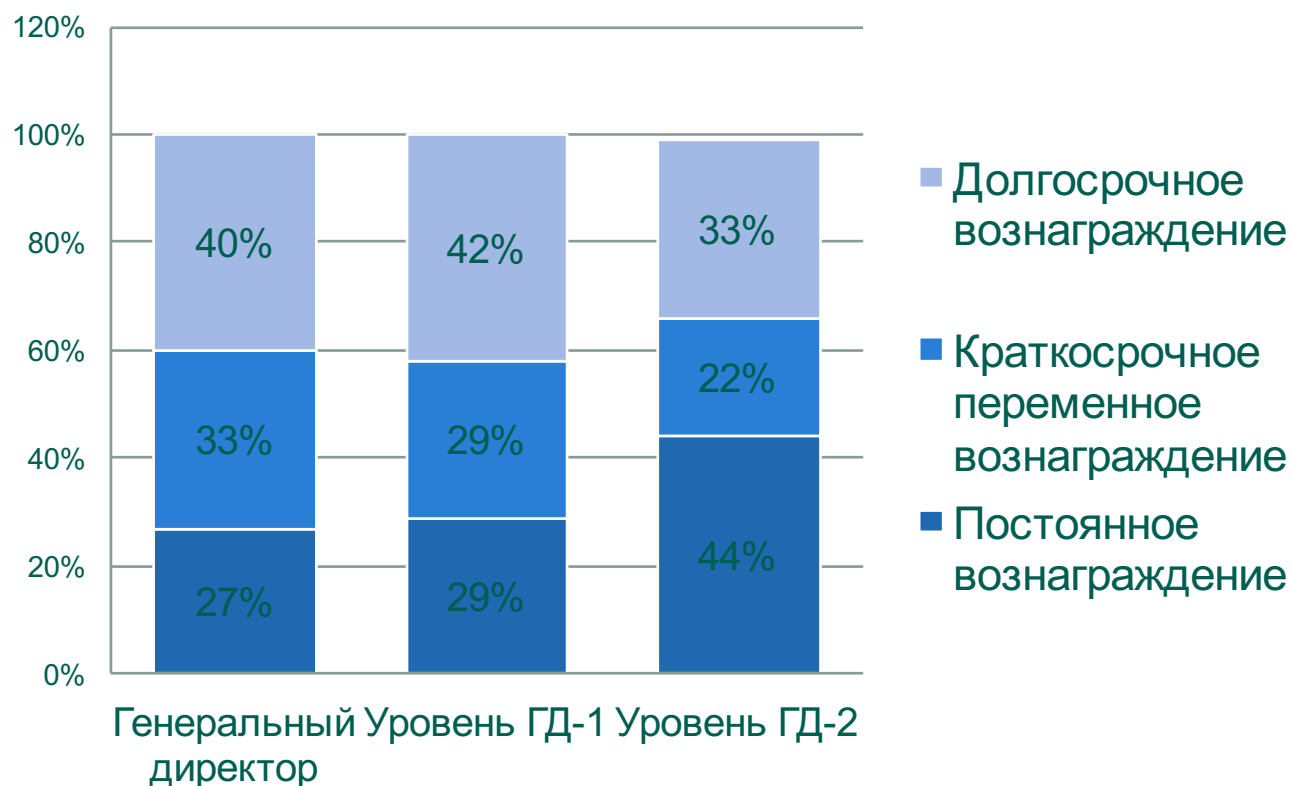
В международной практике долгосрочные программы вознаграждения широко распространены и применяются давно



В большинстве компаний FTSE 100 и FTSE 250 применяются программы долгосрочного вознаграждения. Наиболее распространенными являются программы, основанные на акциях.

Долгосрочный бонус (в отличие от России) не является распространенной программой.

Структура вознаграждения топ-менеджмента зарубежных компаний (компании FTSE 100 и FTSE 250)



Мотивация членов органов управления

Система вознаграждения членов **Совета** должна быть прозрачной, обеспечивать сближение интересов членов Совета с **долгосрочными финансовыми интересами акционеров**



3 **Переменная часть** вознаграждения должна носить **долгосрочный характер**, не создавать конфликтов интересов для членов Совета:

А) для **публичных компаний** - вознаграждение акциями с отсрочкой права продажи **не менее года после окончания полномочий**

Б) для **непубличных** - отсутствует, или (в крайнем случае) выплачивается как отложенная часть фиксированного вознаграждения

1 **Фиксированная часть** зависит от размера и статуса (публичная/непубличная) компании, временных затрат директора на работу в Совете

2 **Дополнительные надбавки** складываются из выплат за:

- + выполнение функций Председателя Совета (30-100%)
- + выполнение функций Председателя комитета (10-20%)
- + участие в работе комитетов (или доплата за комитеты с большими затратами времени) (10%)

Компенсация расходов производится, как правило, в соответствии с нормами, установленными для топ-менеджмента, и включает проезд, проживание в гостинице и международную связь (при необходимости).

Мотивация членов органов управления

Уровень вознаграждения директоров несколько различается в разных странах в зависимости от роли, активности и уровня ответственности директоров. При этом нормативный уровень вознаграждения в российских госкомпаниях существенно ниже среднерыночного

Показатели	Франция	Италия	Германия	Британия	Нидерланды	Россия	США
Количественный состав совета директоров * среднее число	14	12,2	14	10,5	9,5	10,6	10,8
Независимые директора	62%	50%	43%	60%	62%	39%	84%
Процент иностранцев среди всех членов совета директоров	31%	7%	-	33%	43%	24%	8%
Среднее количество заседаний, в год	8,3	10,5	6,1	7,6	8,6	22,3	8,1
Средний размер вознаграждения директора, тыс. долл. (2013)	50 600 €	75 000 €	73 000 €	97 000 €	92 600 €	101 000 €	94 000 €
Средний размер вознаграждения директора с учетом курса евро, (2014), руб.						66 500 €	

Источник: Spencer Stuart Board Index, 2014

Выручка АО за год	Рекомендуемый размер базовой части вознаграждения ПД
Свыше 200 млрд. руб.	1,000,000 руб. (БАЗИС)
Свыше 30 млрд. руб.	900,000 руб. (K=0,9)
Свыше 10 млрд. руб.	800,000 руб. (K=0,8)
Свыше 1 млрд. руб.	700,000 руб. (K=0,7)
Свыше 600 млн. руб.	600,000 руб. (K=0,6)
Не выше 600 млн. руб.	В индивидуальном порядке

Источник: Письмо Росимущества № ГН-13/25627 от 13.10.2009 (носило «антикризисный» характер)

Мотивация членов органов управления

Фактический размер вознаграждения членов Совета Директоров крупнейших российских компаний с государственным участием существенно отличается как от нормативного, так и от среднерыночного уровня (данные за 2013 год). В убыточных компаниях, как правило, вознаграждение членам Совета не выплачивается

Компания	Общее вознаграждение членам Совета директоров, тыс. руб.	Средняя общая сумма вознаграждения на одного члена Совета, тыс. руб.
«НК «Роснефть»	72-76 тыс. акций (более 20 000)/ЧСД	
«Ростелеком»	208 000	20 800
«Газпром»	173 037	19 226
«АК «Транснефть»	40 837	5 834
«Сбербанк»	61 300	5 572
«Банк ВТБ»	51 060	5 106

Средний размер вознаграждения



\$117 тыс. (3726 тыс. руб.)

«РЖД»	39 530	3 593
«Аэрофлот - российские авиалинии»	19 739	1 794
АК «АПРОСА»	8 805	1 761
«Совкомфлот»	14 229	1 581
«Россети»	7 329	523
«РусГидро»	4 852	441
«ФСК ЕЭС»	Вознаграждение не выплачивалось	

Источник: годовые, ежеквартальные отчеты компаний, Spencer Stuart Board Index

Мотивация членов органов управления

Вознаграждение **топ-менеджмента** должно включать как краткосрочную, так и долгосрочную часть, которые должны зависеть **от измеримых результатов**



- 1** **Фиксированная часть** включает:
+ Фиксированное вознаграждение
+ Льготы и привилегии

- 2** **Переменная краткосрочная часть (год-три)** зависит от достижения измеримых **ключевых показателей**, как общих, так и индивидуальных

Отложенное вознаграждение для банковских сотрудников, принимающих риски, должно составлять не менее **40% нефиксированной части оплаты труда** (с возможной последующей корректировкой) – требования ЦБ с 2015 г.



- Существенная часть целевого размера переменного вознаграждения должна приходиться **на долгосрочную программу**.
- **«Золотые парашюты»** не должны превышать двукратного размера годового фиксированного вознаграждения (Кодекс)
- Выплаты **по иным льготам и компенсациям** должны находиться под контролем Совета директоров.

Мотивация членов органов управления

Структура, критерии и размеры выплат членам Правления, условия долгосрочных программ вознаграждения большинства крупнейших российских компаний пока остаются непрозрачными

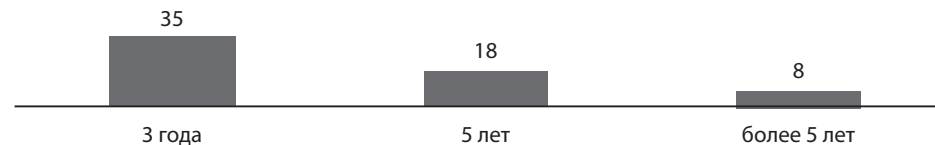
Компания	Общее вознаграждение членам Правления (тыс. руб.)	Численность Правления	Средний размер вознаграждения на 1 члена Правления (тыс. руб.)
«НК «Роснефть»	8 000 000	вознаграждение основному управленческому персоналу	?
«АК «Транснефть»		не раскрыто	?
«Сбербанк»	2 710 000	14	193 571
«Банк ВТБ»	1 325 125	12	110 427
«Газпром»	1 780 695	17	104 746
«РЖД»	1 744 600	24	72 691
АК «АПРОСА»	772 593	13	59 430
«ФСК ЕЭС»	505 155	9	56 128
«РусГидро»	612 261	14	43 732
«Аэрофлот»	414 219	13	31 863
«Ростелеком»	279 271	15	18 618
«Россети»	86 045	5	17 209
«Совкомфлот»	168 505	12	14 042

Источники: годовые отчеты, ежеквартальные отчеты компаний, данные за 2013 год

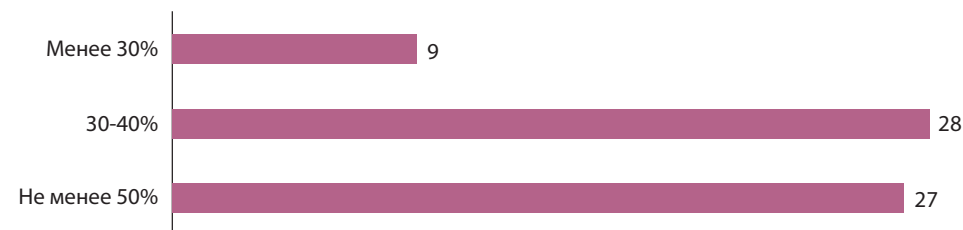
Ключевые дискуссионные вопросы

Опрос участников круглого стола по ключевым проблемам построения системы мотивации

1. На какой срок должна быть рассчитана долгосрочная программа вознаграждения менеджмента?



2. Какова должна быть доля долгосрочной части вознаграждения менеджмента в совокупном доходе члена правления?

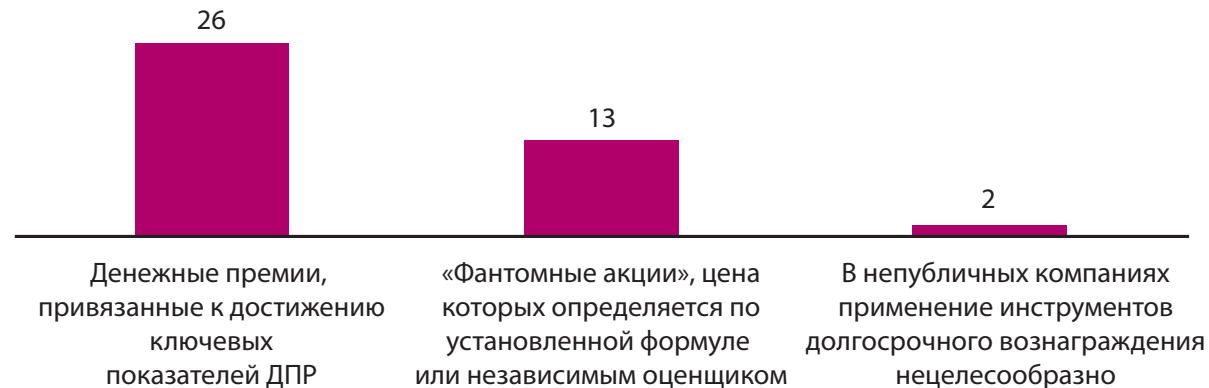


3. В каких типах юридических лиц, находящихся в госсобственности, имеет смысл вводить ПДМ в качестве одного из инструментов мотивации руководителей?

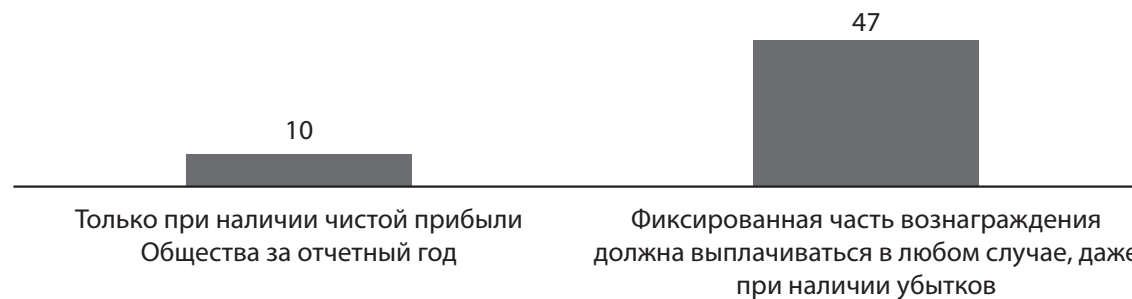


Ключевые дискуссионные вопросы

4. Какие инструменты долгосрочного вознаграждения наиболее целесообразно использовать в случаях непубличных компаний (т.е. в тех случаях, когда использование публично торгуемых инструментов и производных от них невозможно)

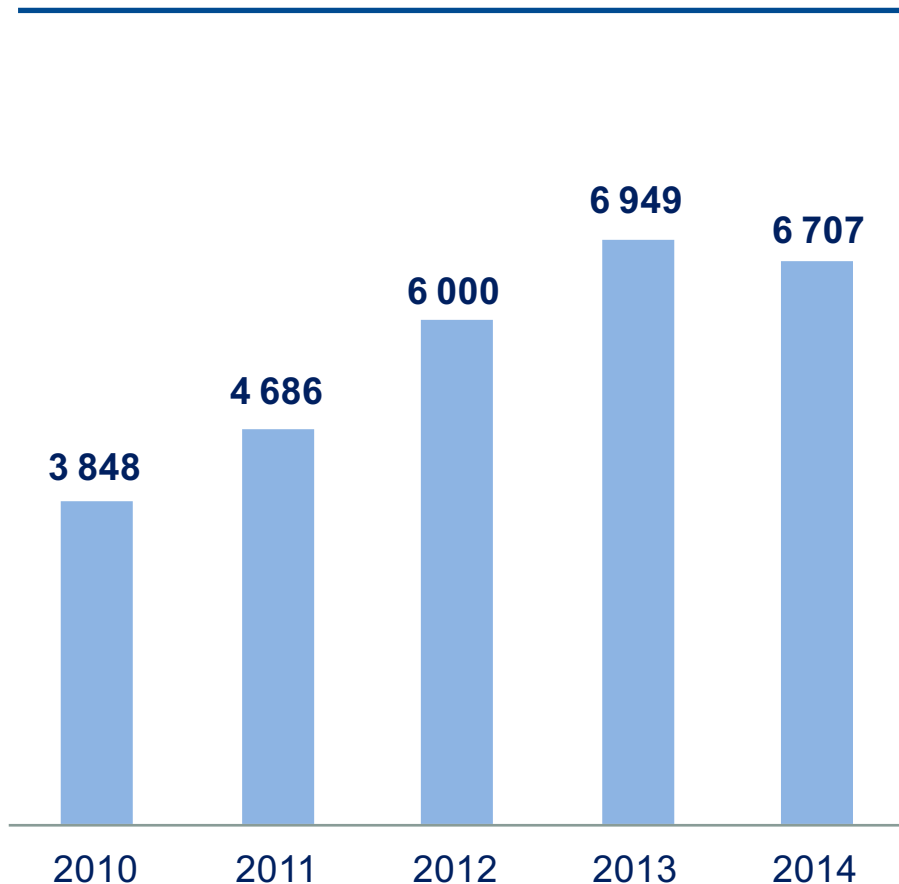


5. Вознаграждение членов советов директоров и ревизионной комиссии должно выплачиваться:



Группа «Аэрофлот» - публичная рыночная компания

Динамика выручки Группы «Аэрофлот»



Комментарии

- Лидирующая гражданская авиакомпания России, национальный перевозчик (доля российского рынка ок. 30%).
- Стратегия Группы «Аэрофлот» направлена на поддержание роста, постоянное повышение операционной эффективности, внедрение новейших технологий и развитие инноваций.
- Доля международных перевозок в пассажиропотоке – 49% в 2014 г.
- Количество перевезенных пассажиров – 23,6 млн. в 2014 год.
- Самый молодой парк воздушных судов в мире: средний возраст ВС 4,1 года.
- Акционеры:
 - Правительство РФ - 51% акций
 - Юридические и физические лица, в том числе сотрудники компании - 49%
- Акции обращаются на ММВБ с 2004 г.
- **Публичная рыночная компания**

Элементы системы мотивации руководства Группы «Аэрофлот»

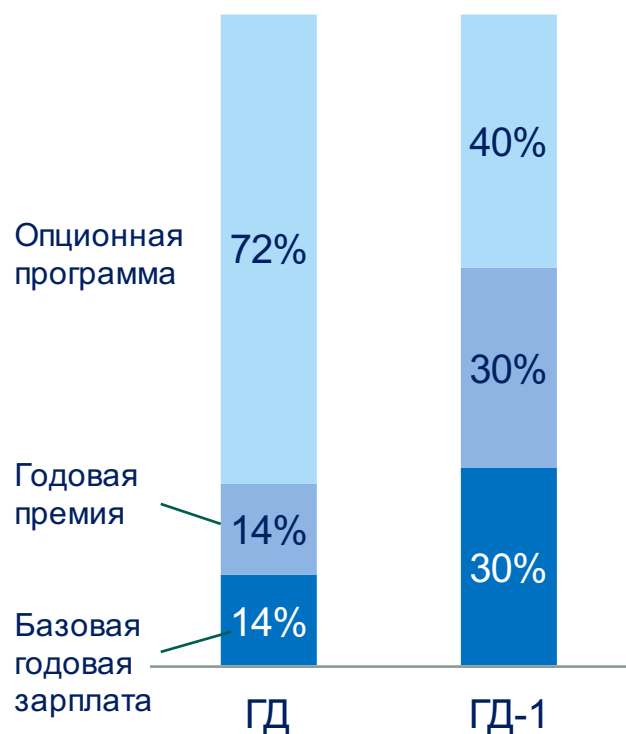
Элементы системы мотивации топ-менеджмента	Роль каждого элемента с учетом приоритетов стратегии	Как и кем устанавливается
Фиксированный (оклад)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мотивация за уровень обязанностей, полномочий и ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ С учетом рынка
Переменный квартальный и годовой (премии по КПЭ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ежеквартальная и ежегодная мотивация за достижение операционного результата и выполнение финансово-экономических и производственных КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Целевой размер 100% от оклада ▪ КПЭ - исходя из стратегии и бюджета ▪ КПЭ ГД утверждаются СД и затем каскадируются на следующие уровни
Участие в прибыли (Profit Sharing, ежегодно)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ежегодная мотивация за достижение финансового результата по чистой прибыли Группы (по МСФО) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 11% от чистой прибыли Группы по МСФО, но не более определенной суммы ▪ Выплаты утверждаются СД
Долгосрочная программа мотивации (на 3 года)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мотивация за достижение целевого размера капитализации, в т.ч. в сравнении с международными конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Программа 2013-2015 гг.: фантомный опцион, эквивалент прироста стоимости 3% акций ▪ Выплаты утверждаются СД

Система долгосрочной мотивации руководства Группы «Аэрофлот» на 2013-2015 гг. (1/4)

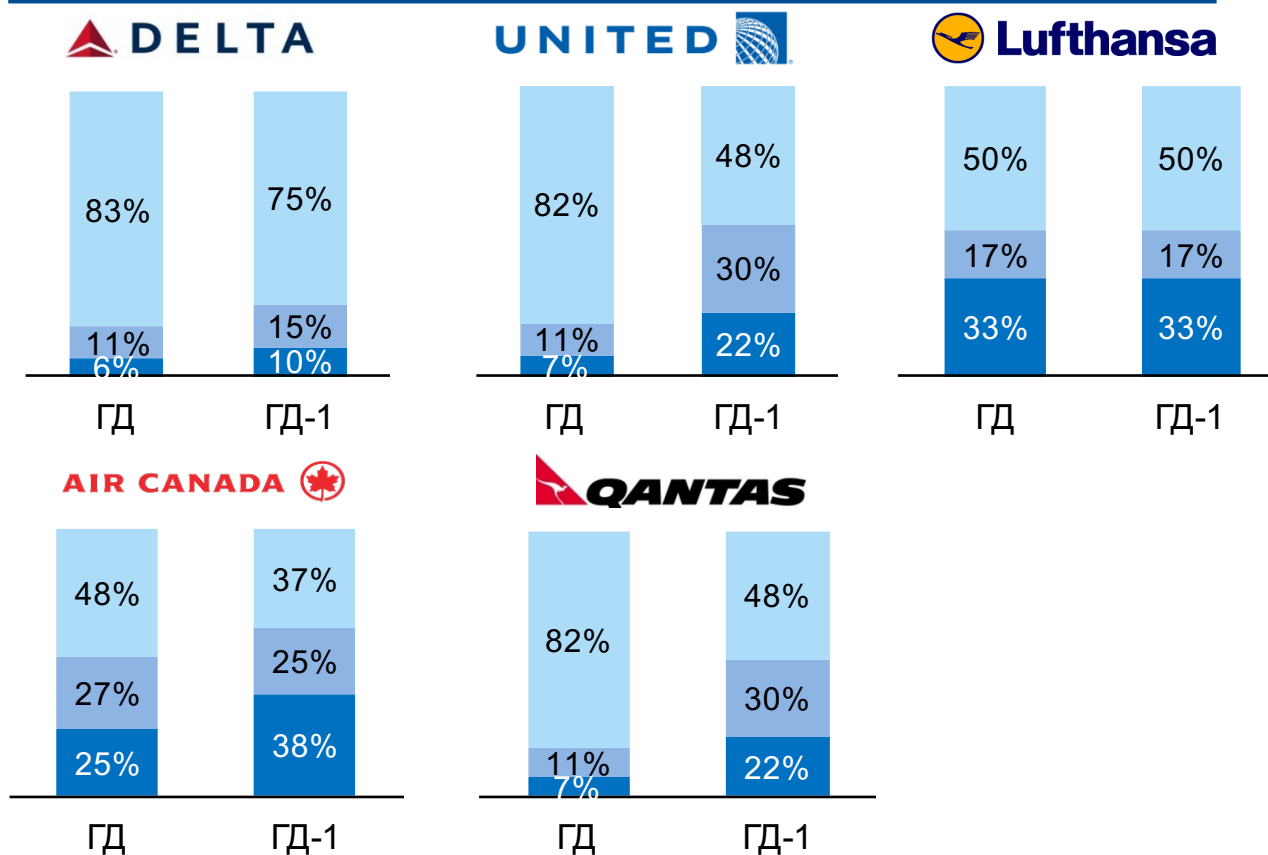
	Описание
Формат программы	<ul style="list-style-type: none">▪ Фантомный опцион – т.е. денежная премия, привязанная к динамике капитализации и курса акций компании
Объем программы	<ul style="list-style-type: none">▪ Эквивалент 3,0% прироста капитализации ОАО «Аэрофлот»
Сроки программы	<ul style="list-style-type: none">▪ 3 года (01.01.2013-31.12.2015 гг.)
Участники	<ul style="list-style-type: none">▪ Менеджмент – ок. 60 чел.<ul style="list-style-type: none">▪ Генеральный директор▪ Правление + Главбух▪ Директора департаментов
Условия премирования	<ul style="list-style-type: none">▪ Удвоение капитализации и достижение целевого размера капитализации к концу программы – 50%▪ Динамика капитализации по сравнению с пятью основными конкурентами – 50%
Условия выплаты	<ul style="list-style-type: none">▪ Есть годовые выплаты, основная часть выплат – после завершения программы

Значительная часть вознаграждения руководства Группы Аэрофлот приходится на переменные элементы, что соответствует международным бенчмаркам

Структура вознаграждения руководства Аэрофлота, 2013



Структура вознаграждения руководства международных авиакомпаний-конкурентов, 2013



■ Базовая годовая зарплата
 ■ Годовая премия
 ■ Долгосрочная премия

Факторы успеха внедрения программы долгосрочной мотивации

- *Наличие стратегии и четких стратегических целей*
- *Активная вовлеченность Совета директоров и Комитета по кадрам и вознаграждениям*
- *Понятные цели программы, действительно мотивирующие менеджмент на их достижение*