

The background is a complex abstract composition of various shades of blue. It features a grid of squares in the lower-left, wavy horizontal lines in the center-right, and several large, overlapping circles and triangles. A prominent orange circle is located in the upper-middle section. In the top-right corner, there is a small orange diagonal line. The overall style is modern and geometric.

SIQIN

Июль 2025

Исследование программ долгосрочной мотивации 2025



Содержание

- Введение	3
- Ключевые выводы	4
- Исследование в цифрах	5
- Типы и инструменты программ	7
- Программы и фондовый рынок	11
- Показатели программ	13
- Участники программ	15
- Продолжительность программ	16
- Международная практика	17
- Команда исследования	18
Правовые вопросы программ долгосрочной мотивации от компании АЛРУД	19



ВВЕДЕНИЕ



Александр Виноградов

Партнёр, Руководитель практики
«Системы вознаграждения» SQN

В мире, где бизнес-стратегии приходится пересматривать всё чаще, неизменным остается одно: без вовлеченных и мотивированных сотрудников даже самые прорывные идеи и планы остаются на бумаге. В этих условиях программы долгосрочной мотивации становятся все более **важным фактором реализации стратегии** и устойчивого развития компаний.

В этом году мы провели исследование более чем 150 крупнейших компаний России с тем, чтобы максимально полно описать рыночные практики и ответить на наиболее частые вопросы, которые мы получаем от акционеров и генеральных директоров, сталкивающихся с необходимостью решения задачи по актуализации текущих или разработки новых программ LTI.

Хочу поблагодарить всех генеральных директоров, директоров по персоналу и экспертов в области вознаграждения, принявших участие в нашем исследовании.

В ходе сотен интервью наша команда собрала уникальные данные, большую часть из которых мы с гордостью представляем в открытом доступе. Если Вас заинтересуют дополнительные детали – мы всегда готовы помочь с более глубоким анализом отдельных индустрий или параметров программ LTI.



КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ И НАБЛЮДЕНИЯ

1

Сохранение высокого уровня конкуренции. В большинстве индустрий экономики программы LTI сохраняют статус ключевого элемента системы мотивации руководителей. Общее количество программ в компаниях топ-200 продолжает увеличиваться на фоне высокой конкуренции за ключевых сотрудников и руководителей.

2

Расширение количества участников и приоритет удержания. При запуске новых программ LTI часто отмечается расширение количества участников по сравнению с предыдущими циклами. Одновременно наиболее частым инструментом мотивации, основанным на акциях, остаются RSU, основной задачей которых является удержание сотрудников.

3

Использование отдельных программ для разных категорий сотрудников или бизнес-направлений. Все чаще компании внедряют различный подход к срокам и графикам выплат внутри одной программы LTI для руководителей и рядовых сотрудников или применяют различные программы LTI для отдельных бизнес-единиц.

4

Повышение частоты выплат. Большинство программ, запущенных за 2024 и первую половину 2025 года, характеризуются повышением частоты выплат, которые начинаются, как правило, после первого года действия программы.

ИССЛЕДОВАНИЕ В ЦИФРАХ

156

компаний

В выборку вошли 76 крупнейших российских публичных и 80 непубличных компаний из более чем 20 отраслей.

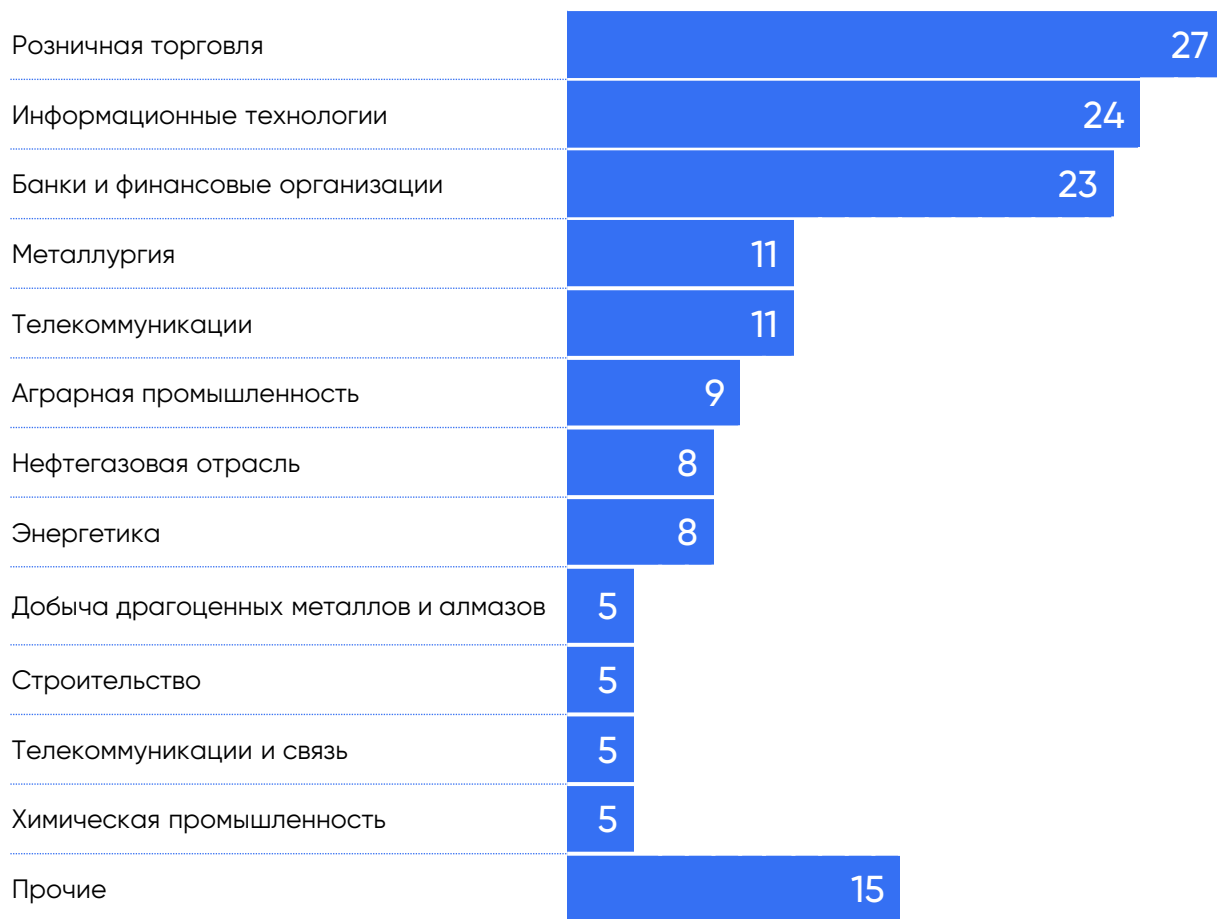
65%

компаний топ-100

50%

компаний топ-200

Распределение участников по индустриям:



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ LTI ПО ИНДУСТРИЯМ

Широкая выборка компаний позволяет нам комплексно взглянуть на практику рынка и показать разницу между различными индустриями.

Очевидным лидером является сфера Информационных Технологий, которая многие годы была наиболее подвержена конкуренции за специалистов, в том числе на международном рынке труда. Банковская сфера занимает второе место, благодаря регуляторным требованиям ЦБ об обязательных отложенных выплатах и одновременной конкуренции за ИТ специалистов. Аграрная промышленность в нашей выборке включает компании производители продуктов питания, табака и лесную промышленность – индустрии, в которых многие годы были широко представлены международные игроки со сложившейся многолетней практикой использования LTI.

Доля компаний с программами долгосрочного премирования:



ТИПЫ ПРОГРАММ

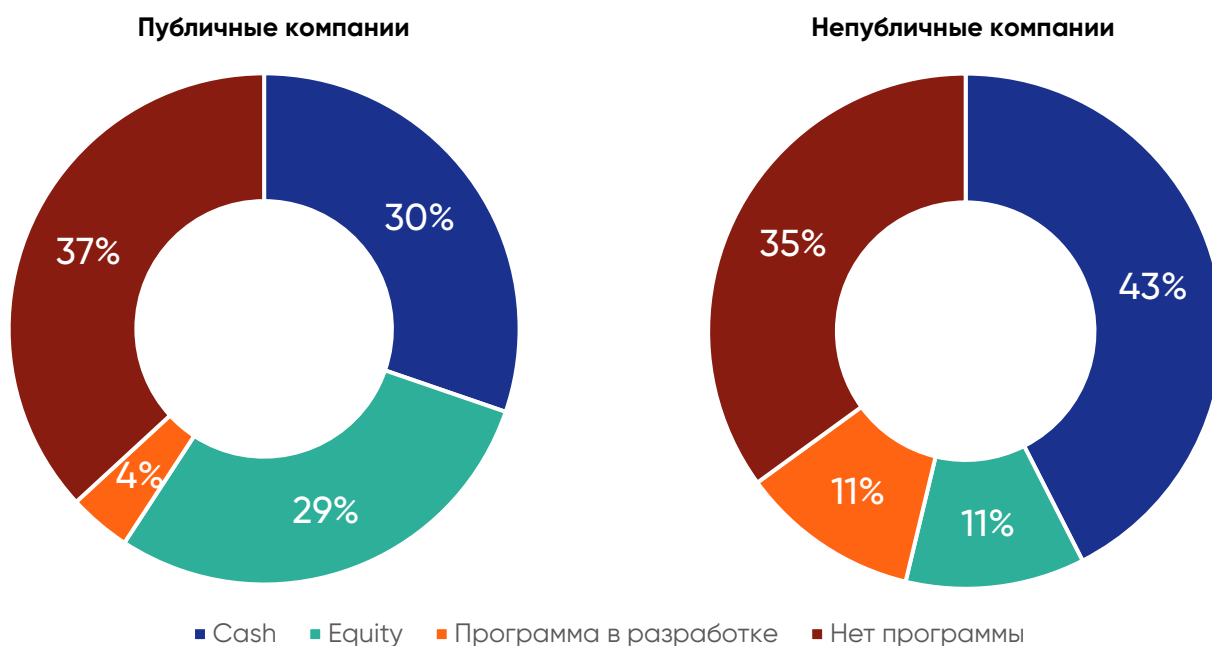
Тип программы	Мотивация на рост стоимости компании	Мотивация на достижение целей	Удержание сотрудников
Программы с денежными выплатами Далее "Cash"	Фантомный опцион на покупку акций (PSO)	Выплаты за достижение долгосрочных целей	Отложенные денежные выплаты
	Выплаты, эквивалентные росту стоимости акций компании (SAR)	Программы участия в прибыли	
Программы с выплатами в виде акций Далее "Equity"	Опцион на покупку акций (SO)	Акции за достижение долгосрочных целей (PSU)	Акции с ограничениями (RSU)
	Выплаты, эквивалентные росту стоимости акций компании (SAR)		
Доля программ в исследовании	21%	49%	30%

Несмотря на тот факт, что каждый тип программы может одновременно решать задачи удержания сотрудников, роста стоимости компании и достижения стратегических целей акционеров, мы находим полезным разделение программ по первичным задачам.

Данные нашего исследования показывают, что приоритет большинства компаний смещен от внешней оценки, выраженной в росте стоимости акций, к фокусу на внутренней эффективности и достижению финансовых целей бизнеса.

ПРИМЕНЯЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ПРОГРАММАХ ДОЛГОСРОЧНОГО ПРЕМИРОВАНИЯ

Увеличение выборки исследования в 3 раза по сравнению с 2024 годом существенно не поменяло соотношение типов программ на основе денежных выплат (Cash) и выплат в виде акций (Equity). В публичных компаниях расширение выборки показало почти паритетное соотношение двух инструментов программ, в то время как денежные выплаты сохранили абсолютное лидерство в непубличных компаниях.

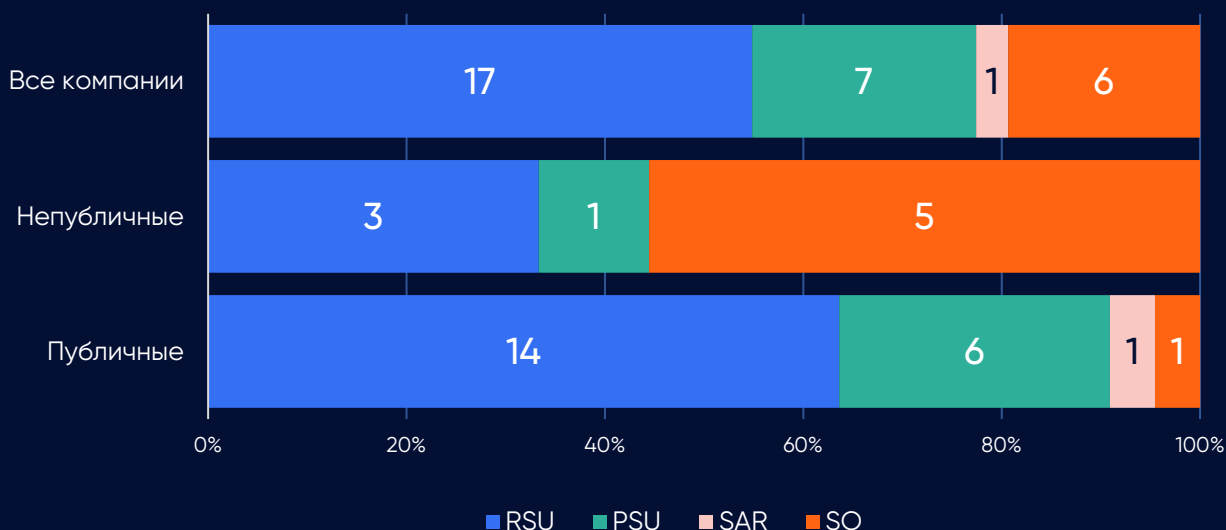


Среди основных причин отсутствия LTI программ участники исследования отметили:

- особенности регулирования в компаниях с государственным участием
- отказ от LTI программ после неудачных предыдущих циклов
- сложности компаний с долгосрочным планированием развития бизнеса

Каждая из этих причин ставит серьезный вызов перед акционерами в вопросах вовлечения и удержания лидеров компании, что подтверждается многими случаями ухода ключевых руководителей после закрытия действовавших ранее LTI и/или неспособности запуска новых программ.

ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ EQUITY ИНСТРУМЕНТОВ



При использовании Equity-инструментов в большинстве случаев компании используют акции с ограничениями (RSU), что отражает **преобладающий фокус на удержание ключевых сотрудников**. В таких программах размер выплаты определяется только стоимостью ценных бумаг, а основным критерием получения является сохранение трудовых отношений с компанией.

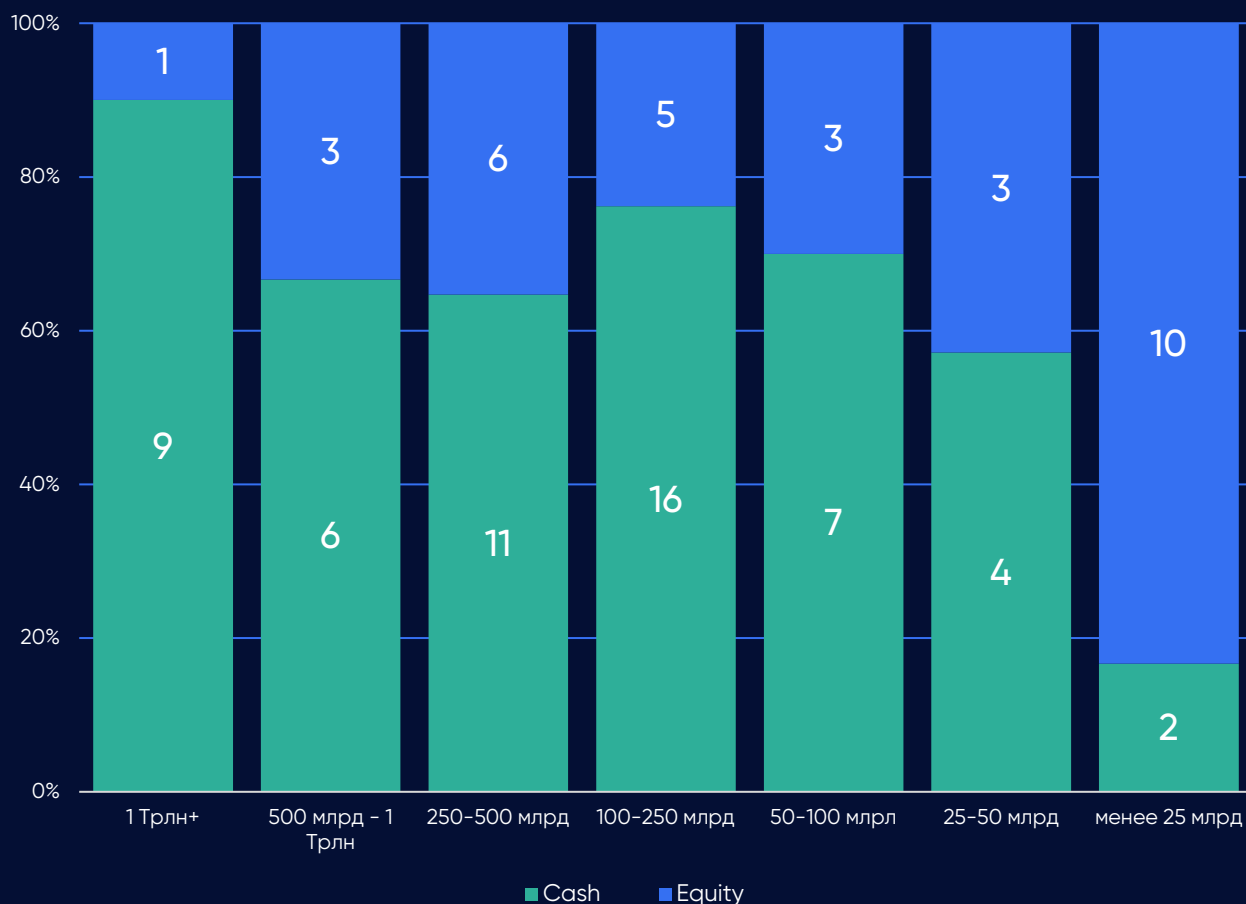
На текущей выборке исследования **не выявлена взаимосвязь выбора типа программы и состава участников**. Для российских компаний не характерен выбор инструмента в виде акций за достижение долго-срочных KPI (PSU) для ролей CEO / CEO-1, а для более широкого круга участников использование менее рискованного варианта в виде программы с использованием акций RSU. Мы можем сделать вывод, что компании руководствуются иными мотивами, а не аудиторией программы, при выборе между этими инструментами.

В рамках исследования отмечено заметное количество использования классических опционных программ в непубличных компаниях. При этом большинство из них действует в компаниях без публичных планов на IPO и является **одним из проявлений эволюции системы управления компаниями**.

ТИП ПРОГРАММ И РАЗМЕР КОМПАНИЙ

В рамках выборки компаний исследования мы видим, что выбор инструмента программ долгосрочного премирования значительно не варьируется в зависимости от размера выручки компании. Основным фактором выбора выплат на основе акций является наличие технической возможности их использования.

Тип программы LTІ в зависимости от размера годовой выручки



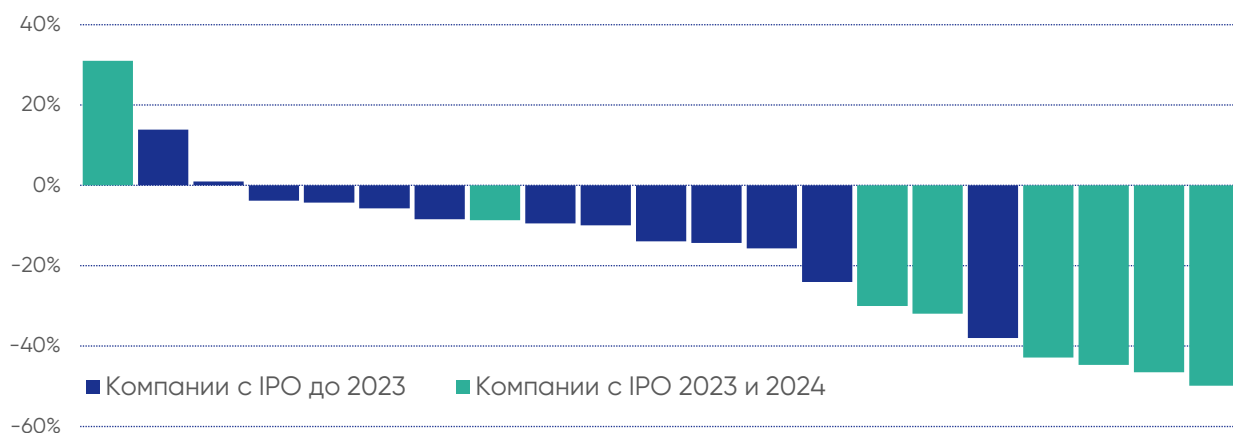
В рамках исследуемой выборки большая популярность Equity программ в компаниях с выручкой менее 25 млрд во многом обусловлена тем, что в данном сегменте представлено значимое количество компаний, которые провели IPO за последние 2–3 года.

НЕГАТИВНАЯ ДИНАМИКА ФОНДОВОГО РЫНКА

В исследуемой выборке для 21 публичной компании, использующей инструмент Equity в программе LTI, среднее изменение стоимости акций составило **минус 17%** за год, что немного лучше изменения индекса Московской биржи за аналогичный период (минус 18%). Однако такое усреднение не дает понять суть ситуации, которая особенно ярко проявилась в компаниях, вышедших на IPO в период 2023–2024 года.

Несмотря на то, что большинство программ с выплатами в виде акций подразумевают длительный срок реализации прав на их продажу, динамика котировок ставит под вопрос не только мотивационный эффект, но и экономическую целесообразность таких решений.

Изменение стоимости акций с мая 2024 по май 2025 в компаниях с Equity LTI



Такое существенное изменение цены создает значимый разрыв между целевым и фактическим (реалистичным) доходом сотрудников, и этот факт важно учитывать в решении оперативных и стратегических задач управления персоналом.

Принимая во внимание данную тенденцию, мы рекомендуем в следующий раз при подготовке предложения о работе топ-менеджеру обязательно уточнять, на каких предпосылках строится оценка его или ее текущего вознаграждения.

ЦЕНА АКЦИЙ И LTI ПРОГРАММЫ

Индекс Мосбиржи



В рамках исследуемой выборки компаний мы видим, что котировки акций компаний, использующих Equity-инструмент для LTI, показали в среднем заметно лучший результат по сравнению с котировками акций публичных компаний, использующих Cash-инструмент для LTI:

-17%

среднее изменение цены акций компаний с Equity-инструментом LTI

-26%

среднее изменение цены акций компаний с Cash-инструментом LTI

3 из 21

положительный рост цены акций за год среди компаний с Equity-инструментом LTI

4 из 24

положительный рост цены акций за год среди компаний с Cash-инструментом LTI

Мы считаем преждевременным делать однозначный вывод о влиянии использования инструмента LTI на котировки акций компании, но продолжим следить за динамикой в будущих исследованиях.

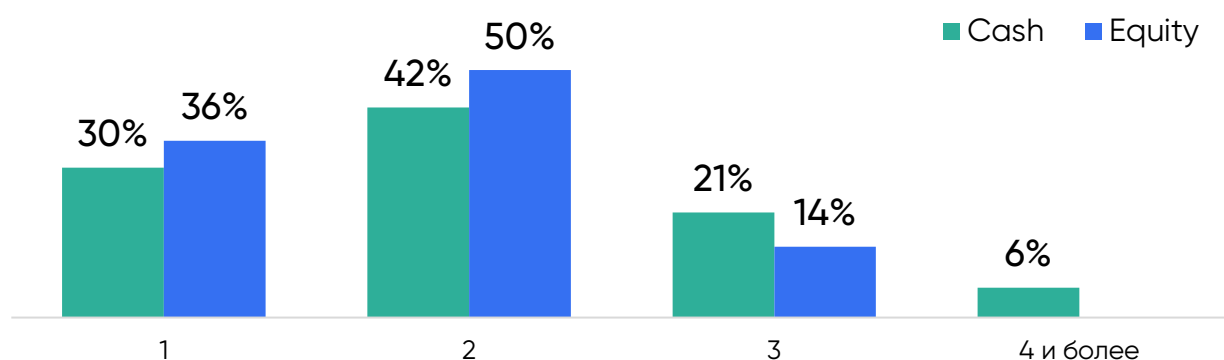
ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГРАММ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

Показатели, используемые в качестве критериев выплат по программам LTI, можно условно разделить на несколько групп:



В исследовании этого года выборка компаний выросла в 3 раза, но при этом пропорция в группах KPI принципиально не изменилась. Мы хотим отметить рост доли показателей эффективности капитала, которые нарастили свою долю с 17% до 24% за счет пропорционального снижения в других группах.

Количество показателей в программе LTI



Большинство компаний выборки исследования использует небольшое количество показателей в программах LTI, что обеспечивает предельный фокус и четкую коммуникацию участникам.

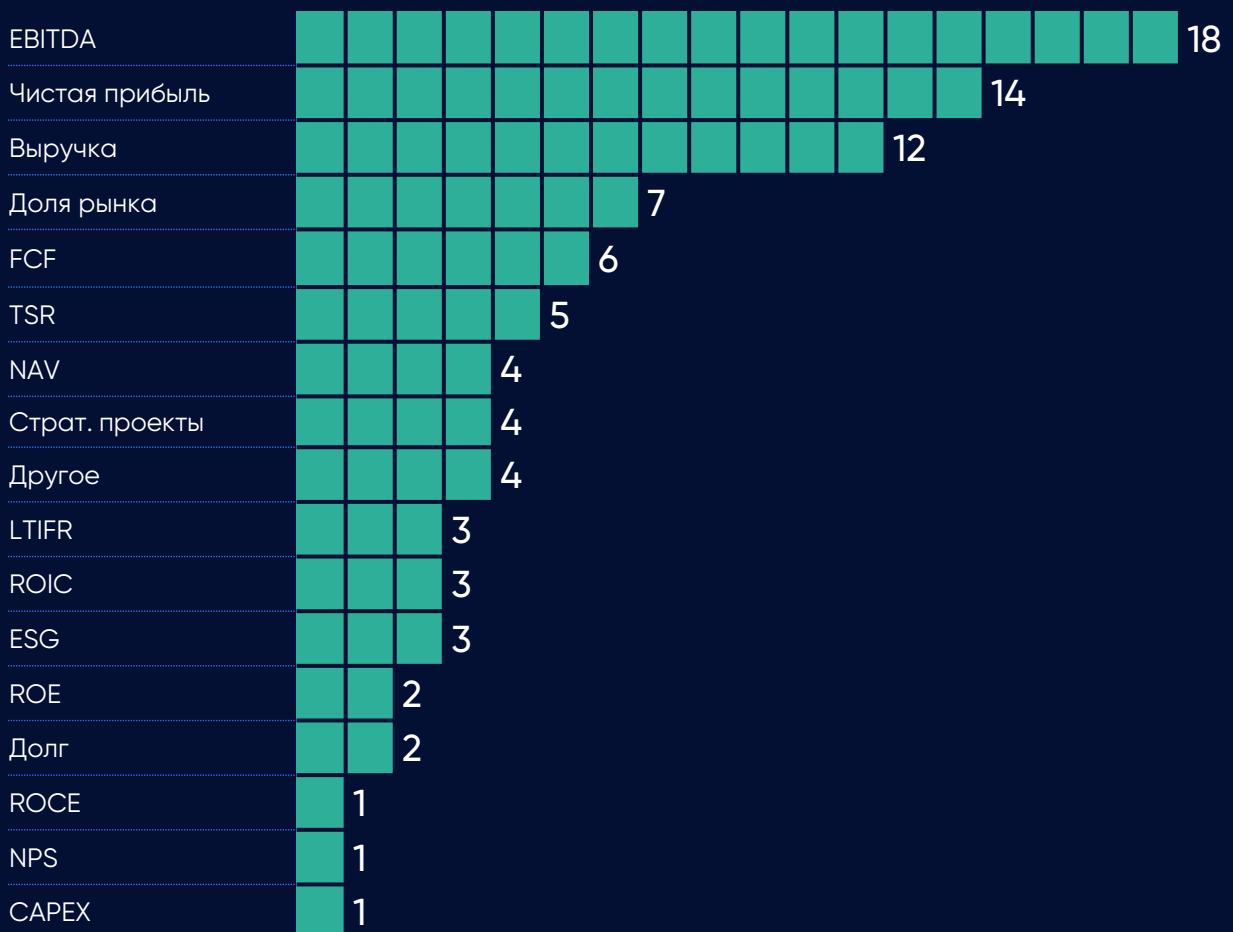
Небольшую разницу между типами программ LTI можно также объяснить тем, что цена акций для Equity-инструментов сама по себе является дополнительным критерием, определяющим размер выплат.

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГРАММ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

При детальном анализе показателей программ LTI выявляется безусловный лидер по частоте использования – EBITDA. При использовании только одного показателя наиболее часто встречаются показатели: EBITDA, Чистая прибыль и Выручка.

В большинстве случаев целеполагание по этим и другим показателям программы LTI основано на абсолютном значении за период. В редких случаях используется прирост показателя за период действия Программы.

Частота использования показателей



В данном разделе исследования анализ проводился без учёта весов показателей в конкретных программах.

УЧАСТНИКИ ПРОГРАММ LTI

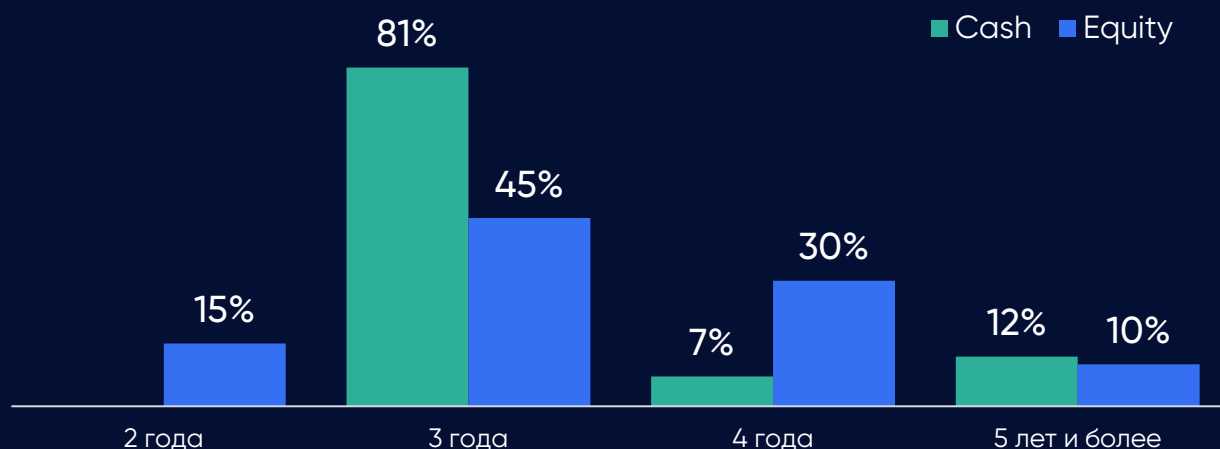
Мы считаем, что подход к определению участников Программы долгосрочной мотивации прежде всего определяется уровнем конкуренции за сотрудников в конкретных индустриях.

Тип компании	Топ-менеджмент	Топ-менеджмент + ключевые руководители	Топ-менеджмент + ключевые руководители и сотрудники
Все	26%	31%	43%
Публичные	15%	31%	54%
Непубличные	36%	32%	32%

В рамках исследуемой выборки компаний мы отметим, что сектор информационных технологий, банки и компании розничной торговли являются чемпионами по охвату сотрудников программами долгосрочного премирования. В отдельных случаях количество участников может превышать 1000 сотрудников.

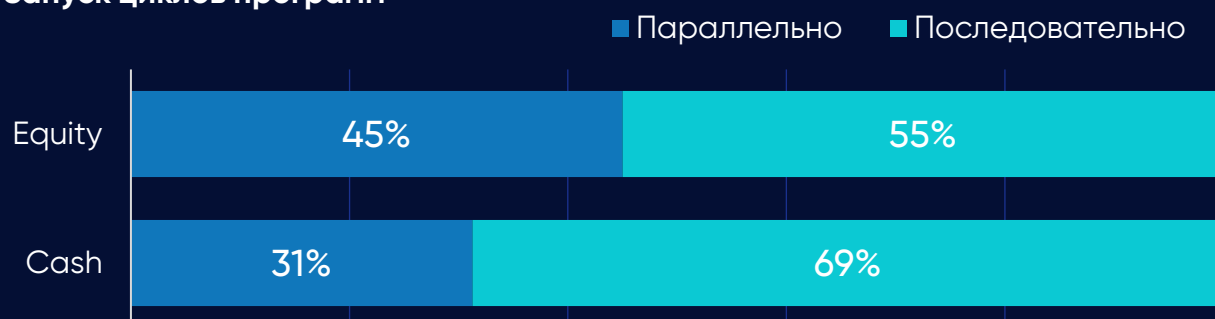
В качестве второго фактора можно отметить ограничение бюджета, который компания может использовать на программу долгосрочной мотивации, и минимального мотивирующего размера выплат для отдельных участников. С учетом данного факта публичные компании обладают заметным преимуществом за счет возможности использования выплаты в виде акций.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММ



Трёхлетний горизонт планирования по-прежнему является одним из самых распространённых и доминирует в программах с денежными выплатами. Программы с выплатами в виде акций чаще имеют более длительные сроки, что во многом связано с закладываемыми сроками роста оценки компаний. Важно отметить, что под сроками Программы мы подразумеваем период, на который компания ставит цели, определяющие размер выплат.

Запуск циклов программ



Вне зависимости от используемого инструмента Программы LTI большинство компаний запускают циклы последовательно, несмотря на высокую волатильность на рынках и внешнюю неопределенность. При этом компании чаще используют последовательные запуски циклов Программ с выплатами в виде акций при коротких сроках программ (2 или 3 года).

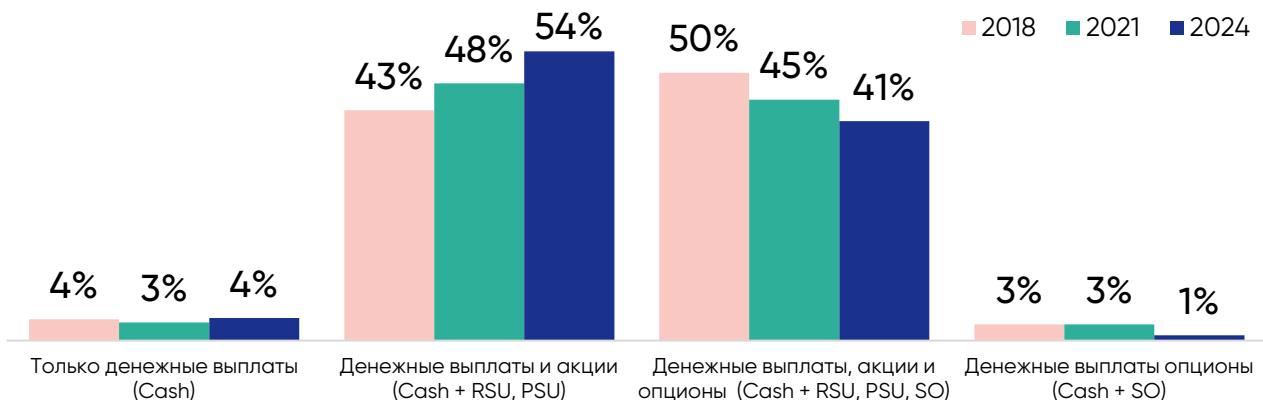
Отметим, что в рамках исследуемой выборки параллельные (ежегодные) запуски циклов Программ с денежными выплатами в большей степени характерны для гибридных схем мотивации, в которых долгосрочная часть выплат скорее является отложенной частью годовой премии.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА

Наиболее интересным и развитым рынком для сравнения является США. История регулирования политик вознаграждения руководителей публичных компаний и их исследования в США насчитывает уже более ста лет.

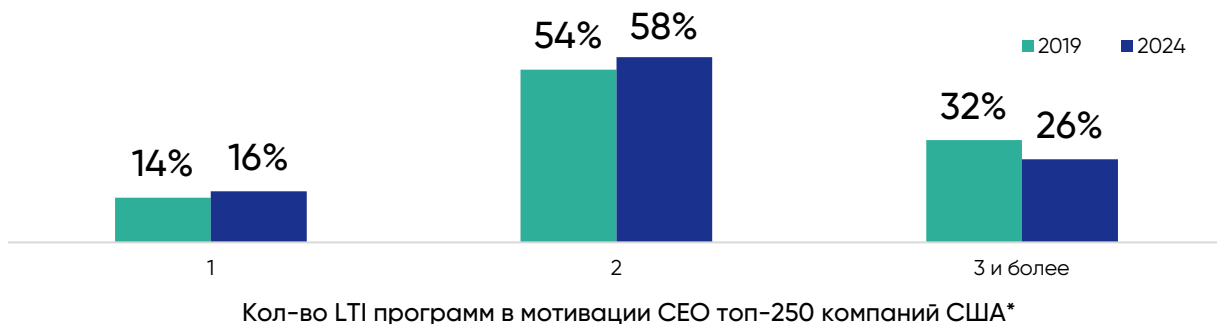
Среди основных трендов, которые мы считаем наиболее важными, выделяется **снижение количества компаний, использующих классические опционы, и снижение количества типов LTI, одновременно используемых в системе вознаграждения CEO.**

Структура вознаграждения CEO компания S&P 500*



Для компаний Russel 3000 доля CEO с опционами в структуре вознаграждения заметно сокращается и составляет только 25%, а схемы оплаты с использованием PSU/RSU составляют 60%.

На наш взгляд, наиболее интересной практикой, которая почти не встречается в России, является сочетание нескольких инструментов LTI. Этот подход позволяет с высокой точностью настраивать баланс между достижением интересов акционеров, стратегических финансовых целей компании и удержанием CEO.



* Данные исследования ассоциации The Conference Board

КОМАНДА ИССЛЕДОВАНИЯ

**Александр Виноградов**

Партнёр,
SQN

alexander.vinogradov@s-q-n.ru

[+7 903 237 0020](tel:+79032370020)

**Анна Ханова**

Директор, GRP
SQN

anna.khanova@s-q-n.ru

[+7 916 457 7335](tel:+79164577335)

АЛРУД

S IQIN

Правовые вопросы программ долгосрочной мотивации

Специальное приложение к исследованию
программ долгосрочного премирования 2025

**Маргарита Егиазарова**

Партнер, к.ю.н.

Руководитель трудовой практики АЛРУД

Программы долгосрочного премирования сегодня – не просто элемент HR-стратегии, а инструмент роста и устойчивости бизнеса. Их ценность раскрывается в полной мере, когда юридическая структура программы столь же выверена, как её экономическая модель.

Чёткая правовая форма открывает новые возможности: участие в капитале, выстраивание долгосрочной привязки к результатам, гибкость для разных категорий сотрудников.

При разработке архитектуры программы важно заранее учитывать статус участников, требования к квалифицированным инвесторам, ограничения для иностранцев, положения корпоративных договоров и налоговые последствия различных моделей.

Специальное приложение АЛРУД дополняет исследование акцентом на ключевые правовые нюансы, которые важно учесть при разработке программы. Мы собрали аспекты, способные существенно повлиять на реализацию LTI – от структуры участия до корпоративных и налоговых ограничений, – чтобы юридическая основа не тормозила бизнес, а поддерживала его цели.

РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ЗАПУСКЕ ПРОГРАММ С ВЫПЛАТОЙ В ВИДЕ АКЦИЙ / ДОЛЕЙ

Регуляторные ограничения связаны с требованиями законодательства и не могут быть изменены компанией. На этапе проектирования программы важно их заранее учитывать, поскольку несоответствие законодательным нормам может привести к признанию программы недействительной или созданию дополнительных налоговых рисков для её участников:

- **Требования к квалифицированным инвесторам (КИ) и ЗПИФ.** Для структурирования владения активами, включая в рамках выстраивания системы мотивации, популярны закрытые паевые инвестиционные фонды для квалифицированных инвесторов (ЗПИФК). Передача паев в ЗПИФК возможна только в пользу квалифицированных инвесторов (КИ): физические лица могут получить статус КИ только при соблюдении ряда требований, включая владение финансовыми активами на сумму не менее 12 млн рублей (**с 1 января 2026 года — не менее 24 млн рублей**). Необходимо заранее анализировать статус потенциальных участников программы мотивации и рассматривать альтернативные механизмы структурирования с учетом налоговых и регуляторных аспектов (в том числе ЗПИФ для не КИ, распределение доходов от паев через промежуточные юрлица и т.д.).
- **Ограничения для иностранных участников.** Рекомендуем комплексно проанализировать следующие аспекты и, при необходимости, адаптировать программу под налоговые и корпоративные ограничения, в случае если программа мотивации предусматривает участие сотрудников, являющихся иностранными гражданами:
- Законодательство некоторых юрисдикций запрещает владение иностранцами акциями российских компаний без получения специальных разрешений. Действующее российское контрсанкционное регулирование предусматривает необходимость получения разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций на приобретение иностранцами из недружественных государств долей и акций в российских юридических лицах.
- Передача акций или долей может повлечь налогообложение не только в России, но и в стране налогового резидентства сотрудника, что создаёт риски двойного налогообложения. Это также актуально для сотрудников, частично или полностью работающих не на территории России.
- В ряде случаев для иностранных сотрудников требуется отдельная структура владения акциями.

КОММЕРЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ЗАПУСКЕ ПРОГРАММ С ВЫПЛАТОЙ В ВИДЕ АКЦИЙ / ДОЛЕЙ

Коммерческие ограничения связаны как с внутренней структурой бизнеса компании, так и с наличием внешних инвесторов, и могут существенно осложнить запуск программы мотивации с выплатой в виде акций или долей.

Корпоративные договоры и контроль над структурой владения

Необходимо заранее учитывать положения корпоративного договора и согласовывать программу мотивации с ключевыми акционерами и инвесторами, поскольку заключенный с ними договор может предусматривать ограничения на ввод новых участников:

- Передача акций или долей новым владельцам может требовать согласия существующих акционеров или инвесторов.
- Инвесторы могут наложить запрет на передачу долей сотрудникам или установить жёсткие условия их владения (например, запрет на голосование).
- Возможны механизмы выкупа акций при увольнении, которые могут быть финансово обременительными для компании.

Контроль со стороны акционеров и миноритариев

Необходимо заранее разрабатывать прозрачные механизмы участия в программе сотрудников и механизмы обратного выкупа их долей, чтобы избежать конфликтов и сопротивления акционеров или миноритариев, среди возможных опасений которых наиболее часто встречаются:

- опасение размывания долей, если программа предусматривает выпуск новых акций,
- опасение концентрации корпоративного контроля в руках ключевых сотрудников, если программа предусматривает передачу им существенной доли акций,
- требование разработки прозрачных механизмов выхода из программы, особенно если компания планирует IPO или привлечение новых инвесторов.

Влияние на ликвидность бизнеса

Компании необходимо заранее оценить влияние на её финансовую устойчивость передачи акций или долей сотрудникам при запуске программы, принимая во внимание следующие факторы:

- Усложнение процесса принятия решений на уровне корпоративного управления при увеличении числа владельцев компании.
- Создание дополнительной финансовой нагрузки при выкупе акций или долей у уволенных сотрудников.
- Необходимость дополнительных юридических и налоговых решений для упрощения структуры владения из-за наличия сотрудников-акционеров при планах компании выхода на IPO.

КОММЕРЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ ЗАПУСКЕ ПРОГРАММ

Компании, которые внедряют программы мотивации с выплатами сотрудникам в виде акций или долей, всегда сталкиваются с вопросом регулирования их оборота. Программы с использованием акций и долей требуют более сложного юридического оформления, особенно если речь идёт о непубличных компаниях.

Мы рекомендуем заранее предусмотреть различные механизмы для защиты интересов компании и участников при разработке программы, например:

- Ограничения на передачу акций или долей третьим лицам через корпоративные договоры или опционы.
- Регулирование корпоративного управления, включая обязательство голосовать определённым образом.
- Обеспечение прав на продажу — например, возможность основного акционера требовать от участников программы продать свои доли вместе с его пакетом при сделке с третьей стороной.
- Выкуп акций и долей у участников, покидающих компанию, с возможностью минимизировать их участие в передаче активов.
- Механизмы выхода в ликвидность, позволяющие сотрудникам конвертировать своё участие в финансовый результат.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПРОГРАММ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

Фискальная нагрузка на участников программ долгосрочной мотивации зависит от их структуры и механики предоставления вознаграждений.

Денежные выплаты

Программы, основанные на денежном вознаграждении, чаще всего рассматриваются как премирование сотрудников, и выплаты облагаются **НДФЛ по ставке 13–22%**, так как признаются доходом от трудовой деятельности.

Выплаты с использованием акций

- При безвозмездном предоставлении акций налоговые последствия зависят от структуры программы. **В некоторых случаях доход может рассматриваться как трудовой и облагаться НДФЛ по ставке 13–22%.**
- Опционы на акции обычно не квалифицируются как производные финансовые инструменты, и их получение не влечёт налоговых последствий на этапе входа в программу. Однако при последующей реализации акций налоговая нагрузка зависит от механики программы.
- Если акции или доли приобретаются сотрудниками по цене ниже рыночной (или ниже стоимости чистых активов для долей ООО), разница между рыночной стоимостью и ценой покупки образует налогооблагаемую материальную выгоду и применяется НДФЛ по ставке 13–15%.

КОНТАКТЫ

**Маргарита Егиазарова**

Партнер, к.ю.н.

Руководитель практики
Трудового права,
Корпоративное право, Слияния
и поглощения

megiazarova@alrud.com**Елена Новикова**

Советник

Налогообложение,
Корпоративное право,
Слияния и поглощения

enovikova@alrud.com**Ольга Пиманова**

Советник

Трудовое право,
Корпоративное право,
Слияния и поглощения

opimanova@alrud.com**Кристина Акалович**

Старший юрист

Корпоративное право,
Слияния и поглощения

kakalovich@alrud.com

The background is a complex abstract composition of various shades of blue and orange. It features a large, textured orange circle in the upper center, several horizontal and vertical orange lines, and various blue geometric shapes like rectangles, circles, and semi-circles. Some shapes have a fine, grainy texture, while others are solid. The overall effect is a layered, architectural feel.

S | Q | N

s-q-n.ru/analytics

t.me/sqn_advisors

Москва, БЦ Белая Площадь, Бутырский Вал 10