

ПРОГРАММЫ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ В РОССИИ – ОТ ЯВЛЕНИЯ К ИНСТИТУТУ



Геладжо Дикко

Партнер

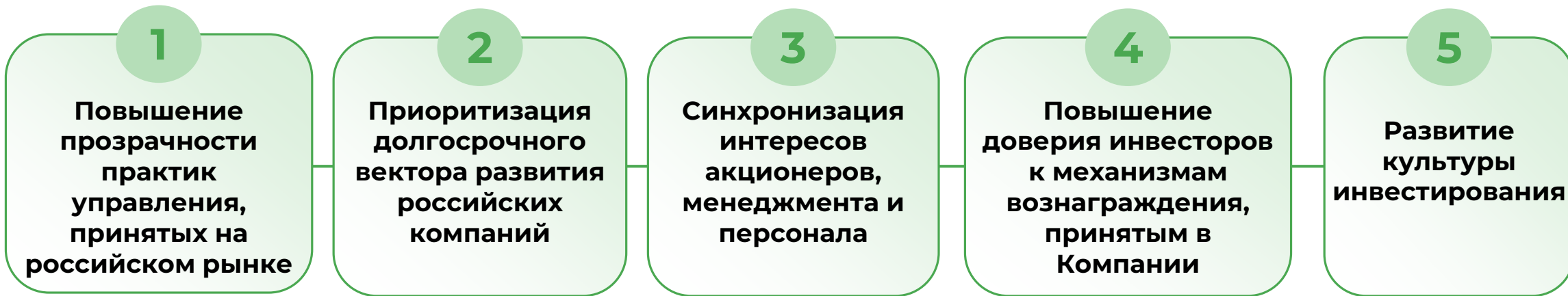
Gueladjo.B.Dicko@b1.ru

+7 (985) 991 57 84

Становление института ПДМ в глобальной перспективе



Основные преимущества «институционализации» ПДМ



Перспективы развития в вопросах администрирования ПДМ



Законодательные органы и регуляторы активно разрабатывают базу и ориентиры для структурирования и администрирования ПДМ



С развитием фондового рынка и увеличением его капитализации процессы, связанные с ПДМ, будут постепенно систематизироваться



ПДМ – неотъемлемый элемент корпоративного управления и вознаграждения персонала

Институционализация ПДМ превращает его создание в кросс-функциональную задачу



Проблематика создания ПДМ

1

Значительная и разнородная нормативная база, необходимая для формирования ПДМ

2

Отсутствие единого системного подхода и правовой определенности в вопросах структурирования и администрирования ПДМ

3

Потенциальные налоговые риски (и налоговые экономии) при реализации программ, предполагающих вознаграждение акциями

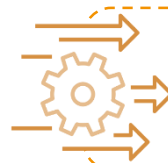
4

Сложности урегулирования сценариев смены контроля и досрочного выхода из программы в деловой практике



Какие нормативно-правовые акты затрагивают реализацию ПДМ?

- ▶ Кодекс корпоративного управления (Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463)
- ▶ Постановлении Правительства РФ от 13.02.2023 № 209
- ▶ Постановление Правительства РФ от 23.10.2025 № 1636
- ▶ Инструкция Банка России от 17.06.2014 № 154-И (ред. от 06.10.2023)
- ▶ Письмо Банка России и Минфина России от 17.03.2026 № ИН-01-2819 / 05-08-05/21339 «О рекомендациях по разработке ПДМ на основе акций...»
- ▶ и др.



Регуляторная база России, касающаяся ПДМ, находится в стадии активного становления

Реализация ПДМ – совместная работа заинтересованных сторон Компании



Зоны ответственности ключевых участников процесса реализации ПДМ:

Совет директоров / акционеры / CEO

- ▶ Определение стратегических целей Компании
- ▶ Инициация создания ПДМ
- ▶ Утверждение концепции Программы
- ▶ Выбор ключевых метрик
- ▶ Контроль достижения целей Программы

Отдел по управлению персоналом

- ▶ Разработка концептуальной модели Программы
- ▶ Определение размера вознаграждения
- ▶ Администрирование Программы (учет участников, контроль сроков)
- ▶ Коммуникация с участниками по вопросам реализации Программы

Юридический отдел

- ▶ Юридическое структурирование Программы в соответствии с локальным и международным законодательством
- ▶ Управление рисками (споры, увольнения, изменения условий)

Финансовый отдел

- ▶ Расчет фонда Программы в различных сценариях
- ▶ Подведение финансовых результатов отчетных периодов
- ▶ Своевременное предоставление финансовых данных для расчета размера вознаграждения Участников
- ▶ Корректное отражение расходов ПДМ в отчетности

Потенциальные сложности при реализации ПДМ



Противоречие между операционными и долгосрочными целями

- ▶ Выполнение **операционных целей в ущерб долгосрочным** стратегическим инициативам
- ▶ Невозможность обеспечить **конкурентоспособное вознаграждение** участников в долгосрочной перспективе



Смена стратегических приоритетов компаний

- ▶ Отсутствие механизмов **корректировки КПЭ**
- ▶ Постановка **невыполнимых уровней и/или целевых значений КПЭ**



Турбулентная внешняя среда

- ▶ **Падение рыночной стоимости акций** в непредвиденных обстоятельствах



Отсутствие IPO / сделки

- ▶ **Перенос/отмена выхода на IPO** или иной сделки (для Программ, одним из основных условий которых является событие ликвидности)

О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и более 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 – Консалт», 2026
Все права защищены.

