

УДК 338

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ ОПЦИОНОВ

Кисель О. В., Калужских И. А.

Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С. П. Королёва, г. Самара

Мотивация персонала – один из наиболее эффективных инструментов, позволяющих улучшить показатели работы компании и увеличить прибыль, поскольку эффективная мотивация персонала побуждает работников к деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Во многом именно от качества работы топ-менеджмента и от уровня его управленческих решений зависят результаты компании, а следовательно, мотивация топ-менеджмента занимает особое место в системе мотивации персонала.

Наравне с давно вошедшими в корпоративную практику такими инструментами мотивации топ-менеджмента, как ключевые показатели эффективности (KPI – Key performance indicator), показатели достижения целей (MBO – Management by Objectives) и другими средствами премирования, в настоящее время во многих компаниях предусмотрена новая форма премирования – опцион, которая, подобно любому другому виду мотивации, имеет особенности, достоинства и недостатки.

Согласно Федеральному закону от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», опцион – это эмиссионная ценная бумага, которая предоставляет ее владельцу право на покупку по предусмотренной цене и в предусмотренный срок определенного количества акций эмитента при условии наступления определенных условий. Опцион на акции является именованным и зачастую составляет значительную часть компенсационного пакета работников, руководящего состава компании.

Программы вознаграждения сотрудников опционами широко используются в мировой практике как инструмент мотивации персонала, направленный на рост стоимости бизнеса.

Первой поощрять своих менеджеров с помощью опционов начала американская компания «Toys.R.Us» (сеть магазинов по продаже игрушек). После того как по результатам акционирования компании ее менеджеры получили опционы, был отмечен резкий рост курса акции. В результате после реализации опционов руководство компании получило значительную прибавку к заработной плате. О масштабах дополнительного вознаграждения можно судить по тому факту, что глава компании за последующее десятилетие заработал 156 млн.дол. и был признан самым высокооплачиваемым менеджером за этот период. Данный пример был подхвачен такими компаниями, как «Apple Computer». Находясь во главе корпорации, Стив Джобс провозгласил себя человеком, готовым работать за доллар в год ради блага компании. Но в то же время он получил крупные опционы на покупку акций Apple по заданной цене, которые не входили в стандартную практику поощрения, основанного на отзывах совета и критериях эффективности. Однако Джобс рассматривал получение опционов как знак признания компанией его заслуг. После его смерти Apple, используя опционы, пыталась удержать команду топ-менеджеров: каждому из них было предоставлено 150 тысяч акций компании, которые оцениваются в 60 миллионов долларов (исходя из рыночной стоимости бумаг). Они смогут реализовать полученные опционы только при условии, что останутся работать в Apple.

Корпорация-мировой лидер среди производителей платных телеканалов - Discovery Communications также использовала опционы в системе мотивации топ-

менеджера. Под руководством Дэвида Заслава открылся канал с программами для детей и семейного просмотра, нарастивший 60-миллионную аудиторию, ставший одним из наиболее популярных на рынке и тем самым повысивший стоимость компании. По результатам своей работы топ-менеджер получил надбавку опционами в размере 50,58 млн.дол.

В России первой реализовала опционную схему в мотивации персонала нефтяная компания «ЮКОС», выпустив опцион на свои акции для 300 менеджеров. После неё в разное время и с разным успехом опционы в мотивации применяли такие компании как «Вымпелком», РАО «Газпром», ОАО «ОМЗ», РАО «ЕЭС России», крупный ритейлер «Лента», ООО «Яндекс» и другие.

Успешно реализует опционную программу мотивации ОАО «Мегафон». В 2012 и 2013 гг. совет директоров оператора утвердил две программы долгосрочной мотивации ключевых руководителей и директоров, в рамках которых участникам предоставляются опционы на фантомные акции. Каждая из них действует три года, при этом реализовать опционы и получить деньги можно только в течение второго и третьего года действия программы. Менеджерам выплачивается разница между средневзвешенной ценой акций между 15 января и 15 марта соответствующего года и установленной заранее базовой ценой. Изначально базовые цены были установлены в \$17,86 за акцию для программы 2012 г. и \$24,25 для программы 2013 г. Но в 2015 г. совет директоров «Мегафона» изменил условия этих программ, установив базовые цены в 555 и 744 руб. за акцию соответственно. Общая стоимость полного пакета фантомных акций составляет 1,1% от акционерного капитала компании.

Компания «Ростелеком» планирует к запуску уже третью программу мотивации сотрудников. Впервые менеджеры «Ростелекома» получили возможность участвовать в опционной программе в 2010 г., тогда под нее было зарезервировано до 3,5% обыкновенных акций оператора. А в июне 2011 г. совет директоров «Ростелекома» утвердил второй этап опционной программы. В нем участвовало 16,3% привилегированных акций компании, или 1,2% уставного капитала. Участниками второго этапа могли стать не только менеджеры «Ростелекома», но и члены его совета директоров. Однако второй этап был одобрен с нарушениями: члены совета директоров стали участниками программы мотивации благодаря решению самого совета директоров, без одобрения собранием акционеров и по решению суда был отменён. В 2014 г. компания запустила новую мотивационную программу, рассчитанную на 200 человек. Тогда оператор создал закрытый паевой инвестиционный фонд под управлением ВТБ, в который было внесено 3% уставного капитала «Ростелекома».

Один из крупнейших российских ритейлеров, «Лента», с 2013 г. использует опционы в долгосрочной мотивации топ-менеджмента. В середине 2015 г., опираясь на макроэкономическую ситуацию, ритейлер изменил все финансовые параметры программы на рублевые показатели, используя обменный курс на 1 апреля 2013 г., т. е. дату старта программы. В результате цена исполнения оставшейся опционной программы изменилась с \$49,84 на 1516 руб. за акцию. Также был пересмотрен график реализации программы. В качестве поощрения «Лента» уже передала топ-менеджменту права на 20% от общего количества фантомных акций в рамках программы. Оставшиеся 80% будут реализованы в два этапа: 30% в апреле 2017 г. и 50% в 2018 г. Изменения должны повысить привлекательность программы поощрения для менеджмента.

Согласно отчету «Ленты», в программе участвует восемь топ-менеджеров ритейлера, в том числе его генеральный и финансовый директор. Среди менеджеров — участников опционной программы четыремья траншами до 2018 г. будет распределено 742 768 фантомных акций (0, 86% ритейлера), пишет UBS. Ключевые менеджеры сети

уже владеют примерно 1% «Ленты», который был получен от акционеров в 2011-2012 гг.

Наиболее успешно применяются опционные программы в стартапах интернет-компаний. Процесс раздачи опционов на собственные акции подогревается тем, что подавляющее большинство новых компаний не имеет возможности платить своим менеджерам большие зарплаты живыми деньгами. Причина этого кроется в том, что на начальных этапах все имущество интернет-компаний составляет интеллектуальная собственность. В результате опцион на стремительно растущие акции заменяет большую зарплату и служит конкурентным преимуществом при переманивании сотрудников из другой компании.

Основатель My-Apps.com и LifePay Вячеслав Семенчук использовал опционы в мотивации сотрудников в нескольких проектах. В первом проекте My-Apps.com ключевым сотрудникам опционные программы были обещаны, если команда в заданные сроки выдаст минимальный рабочий прототип проекта. Мотивация оказалась достаточной, сотрудники включились в работу и получили обещанные опционы. К разработанному проекту подключились инвесторы, появились новые KPI. В случае нарушения поставленного инвесторами срока, разработчикам проекта пришлось бы компенсировать некупившиеся затраты. Поэтому опционная стратегия была построена следующим образом: основатель проекта выделил часть собственной доли и сообщил команде о двух дальнейших вариантах. Если поставленные инвесторами KPI выполняются, опцион делится между членами команды. Если нет, опцион отдаётся инвесторам в рамках погашения невыполненных обязательств. В результате KPI были успешно выполнены, и ключевые сотрудники увеличили свои опционы и степень заинтересованности в успехе проекта. Второй проект - мобильный эквайринг LifePay – изначально имел статус А-раунд финансирования, поэтому схема распределения опционов была выбрана для достижения максимальной эффективности проекта. В рамках опционной программы выделены этапы жизни проекта, каждый этап — по три месяца со своими KPI. И только в том случае, если команда полностью выполняет поставленные требования, она получает очередные небольшие доли в фирме.

Основатель образовательной платформы для изучения и практики иностранного языка LinguaLeo со старта проекта использует опционы в качестве мотивации. При этом для контроля применяется cap table — таблица капитализации: в ней отмечается, сколько акций кому принадлежит, никаких процентов, размывающих долю каждого владельца. С приходом венчурного инвестора опционная программа стала строиться по английскому праву: опцион созревает поквартально в течение четырёх лет, но первую долю можно выкупить не раньше, чем через год после начала действия опционной программы. Под опционы зарезервировано 6,54% от общего количества акций. Цена исполнения определена, исходя из оценки компании на последнем раунде инвестиций.

Обзор и анализ применения опционов в системе мотивации в различных компаниях позволил выделить следующие положения:

1. Опцион выступает не только материальным инструментом поощрения, но и нематериальным, как «индикатор» признания или способ удержания сотрудника в компании.
2. Его применение возможно на разных стадиях жизни компании и развития бизнеса.
3. Параметры мотивационной программы могут быть изменены в связи с макроэкономической ситуацией.
4. Условие получения опциона может опираться на стратегические или операционные цели компании.

5. Средний срок действия опционной программы – три года, при этом реализуется она в несколько этапов.
6. В программе мотивации корпорации отдают предпочтение фантомным опционам, стартапы – реальным.
7. Опцион – это эффективный вид мотивации топ-менеджеров. Ведь чем качественнее они работают, тем дороже стоимость акций компании, которые в будущем они могут купить по цене исполнения, а продать по рыночной цене.

Библиографический список

1. Федеральный закон "О рынке ценных бумаг" от 22.04.1996 N 39-ФЗ
2. Киселёв, М. В. Опционы как способ мотивации менеджмента фирмы. Вестник СГСЭУ, №2- 2012 г.
3. Параметры опционной программы ритейлера «Лента». URL: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/08/28/606621-lenta-peresmotrel-parametri-optisionnoi-programmi>
4. Опцион созрел: как раздавать доли бизнеса сотрудникам компании. URL: <http://www.the-village.ru/village/business/management/149583-optsiomy-v-startape>