

КІФІР



НОКС



МОСКОВСКАЯ  
БИРЖА

# Обзор практик корпоративного управления. Индекс совета директоров

Совместное аналитическое  
исследование  
2023 год

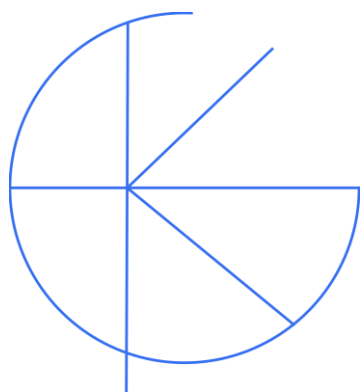
Декабрь 2023 г.

Telegram-канал КФР



Telegram-канал НОКС





# Содержание интерактивное

1. Введение	3
2. Как выглядит совет директоров российской компании	8
3. Работа совета директоров	19
4. Вызовы, проблемы, изменения	22
5. Системы вознаграждения членов советов директоров	24
6. Итоги	29

# Введение

Уже второй год подряд совместно с Национальным объединением корпоративных секретарей и при поддержке Московской Биржи мы проводим исследование практик корпоративного управления в крупнейших российских компаниях



В этом году мы попробовали проанализировать портрет Совета директоров российской компании не только с учетом базовых параметров, таких как численный состав, возраст, количество независимых директоров, представленность женщин, но и с учетом качественных характеристик, таких как представленность опыта и различных компетенций в совете.

Тематика разнообразия Совета директоров (board diversity) уже несколько лет остается актуальной и обсуждаемой профессиональным сообществом как в России, так и за рубежом.

Мы благодарим всех участников – российских эмитентов, которые согласились принять участие в исследовании и смогли ответить на вопросы об опыте и компетенциях своих членов Совета директоров.

**Антон Стороженко**

**Управляющий партнер консалтинговой группы КФР**

# Ключевые изменения в 2023

Если предыдущий год стал для российских компаний и их директоров годом испытаний и существенных изменений, то в 2023 году мы можем констатировать постепенную стабилизацию и наметившиеся тенденции.

## Стабилизация количественного состава



В 2023 году изменения в количественном составе Совета директоров произошли лишь у 12% компаний, в большинстве из них – в сторону увеличения. Нет массового выхода директоров из советов, как это было в 2022 году<sup>1</sup>.

## Снижение числа новых директоров<sup>2</sup>



Доля новых директоров в 2023 году – 16%. Показатель снизился в 2 с лишним раза по сравнению с 2022 годом (34%).

Среди новых директоров высока доля имеющих отраслевой опыт, а также имеющих опыт работы в советах. Наиболее высока доля директоров, обладающих финансовой экспертизой, на втором месте – экспертизой в области стратегического развития

## Снижение доли иностранных директоров



Снижение числа иностранных директоров продолжилось в 2023 году, хоть и замедлившимися темпами. Доля иностранных директоров в 2023 году – 11,7%. В 2022 году этот показатель составлял 14%, а в 2021 – 30%

1. В 2022 году почти в половине советов уменьшилось число директоров (Обзор практик корпоративного управления. Совместное аналитическое исследование консалтинговой группы КФР и НОКС за 2022 г. (<https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/02/rezultaty-issledovaniya.pdf>).

2. «Новые директора» – директора, впервые назначенные в состав совета компании в 2023 году

# Ключевые изменения в 2023

## Доля женщин выросла



Доля женщин выросла с 11% в 2022 году до 14,8% в 2023.

Рост представленности женщин в советах директоров – мировая тенденция последних лет, обусловленная как принятыми политиками гендерного разнообразия, так и нормативными требованиями зарубежных регуляторов. В России данный рост мог быть вызван в том числе внешними факторами (уход иностранных директоров, дефицит независимых директоров)

## Постоянство структуры комитетов совета директоров



Структура комитетов в целом по рынку не претерпела существенных изменений. Ни одна компания не сократила число постоянных комитетов, 4 компании образовали новые комитеты

## Стратегическая повестка



Сохраняется роль Совета как стратегического органа. В прошедшем году советы большинства компаний (около 2/3) рассматривали новую или скорректированную стратегию

**Ситуация в советах директоров стабилизируется с точки зрения состава и структуры.**

**Участники отметили сохранение высокой активности в работе советов, высокую частоту заседаний, сохранение повышенного уровня коммуникаций между советом и менеджментом. Все опрошенные компании проводили оценку советов директоров.**

# Разнообразие совета директоров (Diversity)

Разнообразие совета директоров (Board Diversity) давно является в мировых практиках корпоративного управления одной из важных метрик для оценки совета директоров

Считается, что разнообразие совета, т.е. широкая представленность в нем разных категорий лиц, служит достижению нескольких целей



Эффективность  
принятия решений



Эффективное  
использование  
способностей  
и сильных сторон  
различных  
директоров



Повышение  
репутации  
компании  
и доверия  
со стороны  
инвесторов

Существует мнение, что в советах директоров, в которых женщины-директора менее интегрированы, часто превалирует конкуренция, а не стремление к компромиссу. Зачастую такой совет принимает решения, не проведя полноценного обсуждения. Это может маскировать существующие разногласия, увеличивать вероятность того, что определенные точки зрения будут упущены из виду.

Напротив, советы директоров, в которых более активно участвуют женщины, как правило, уделяют больше времени достижению общего понимания проблемы и разрешения разногласий, что приводит к более взвешенным решениям, в которых учтено каждое мнение и ничей голос не проигнорирован<sup>1</sup>. Специалисты указывают также, что рост числа женщин в совете улучшает коммуникации, способствует пониманию «женских» сегментов рынка, повышает тщательность в подготовке к заседаниям и увеличивает корпоративную социальную ответственность. Также женщины в советах директоров являются лучшими менторами и развивают в организации трансформационное лидерство<sup>2</sup>.

## Что понимается под Board Diversity?

Разнообразие в совете директоров означает широкий спектр квалификации, этнической и гендерной принадлежности, навыков и опыта, которыми обладает совет директоров в целом. Чтобы обеспечить хорошее корпоративное управление, советы директоров должны состоять из людей, каждый из которых привносит что-то свое. Разные точки зрения повышают качество дискуссии и, в итоге, делают работу совета директоров более эффективной

1. [hbr.org/2022/09/is-your-board-inclusive-or-just-diverse](https://hbr.org/2022/09/is-your-board-inclusive-or-just-diverse)

2. [www.skolkovo.ru/expert-opinions/dve-storony-diversity-v-sovetah-direktorov-kompanii/](https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/dve-storony-diversity-v-sovetah-direktorov-kompanii/)

# Виды Diversity (разнообразия)

## Этническая принадлежность

Этническое разнообразие в совете означает наличие представителей разных рас и культур

## Возраст

Возрастное разнообразие является важным фактором, который следует учитывать. Наличие в составах советов более старших директоров ассоциируется с мудростью и опытом, а присутствие значительной доли молодых директоров может привнести в совет директоров необходимый свежий взгляд на перспективы развития

## Опыт

Опыт члена совета директоров может означать опыт работы в совете директоров ранее, а также опыт работы в отрасли или на должностях в других местах, откуда он может принести знания и передовой опыт, которые принесут пользу совету директоров

## Пол

Исторически в составах советов доминировали мужчины. Однако социокультурные изменения во многих странах мира теперь бросают вызов этой практике. Многие компании начинают осознавать преимущества гендерно-сбалансированного совета директоров

## Экспертиза

Работа совета директоров разнообразна, что обуславливает необходимость наличия в составе совета директоров с различными областями специализации. Например, наличие финансового эксперта, руководителя отдела кибербезопасности и человека, разбирающегося в вопросах устойчивого развития, поможет в разработке стратегии

Банк России в рекомендациях по формированию и обеспечению преемственности совета директоров<sup>1</sup> отмечает принцип диверсификации совета, в соответствии с которым состав совета директоров должен быть разнообразным с точки зрения навыков, опыта, профессиональной специализации и других факторов. Диверсификация состава дает совету директоров возможность рассматривать вопросы с разных точек зрения, избегать шаблонного и группового мышления, привносить новые идеи в процесс обсуждения и принимать более сбалансированные решения.

В этом исследовании мы сделали попытку проанализировать разнообразие российских советов директоров не только с точки зрения традиционных аспектов, таких как пол, возраст, статус, но также с точки зрения опыта и наличия экспертизы в различных областях

1. Информационное письмо Банка России от 22.04.2020 N ИН-06-28/80 "О рекомендациях по формированию и обеспечению преемственности совета директоров (наблюдательного совета) публичных акционерных обществ"

# Как выглядит совет директоров российской компании



# Численный состав

**10,2**

средняя  
численность  
совета  
директоров

**4**

минимальная численность  
совета директоров в 2023 году

**15**

максимальная численность  
совета директоров в 2023 году

**9 и 11**

численность директоров  
в ½ советов

Ситуация с численными составами советов директоров стабилизировалась в 2023 году

**5** компаний

(около 12%) изменили число директоров в своих советах, причем 3 — в сторону увеличения и только 2 — в сторону снижения

**6** компаний

имеют выбывших директоров (по 1–2 человека в компании)

По сравнению с ситуацией прошлого года, численные составы советов директоров заметно стабильней.

В 2022 году число директоров уменьшилось почти у половины исследованных компаний, в первую очередь — за счёт выбытия директоров (февраль-март 2022). Некоторые компании в 2022 году нормативно снизили численные составы своих советов директоров<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Совместное аналитическое исследование консалтинговой группы КФР и НОКС за 2022 г. (<https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/02/rezultaty-issledovaniya.pdf>)

# Возраст и срок работы

**53,2 года**

Средний возраст  
директора

**59 лет**

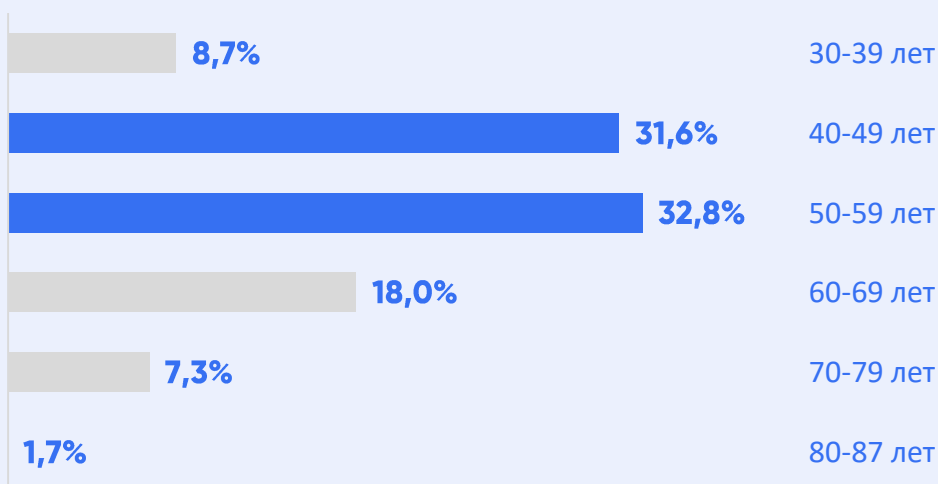
Средний возраст  
председателя совета  
директоров

**30 лет**

Возраст самого  
молодого директора

**87 лет**

Старшему по возрасту  
директору



**40+ и 50+**

Наиболее часто  
представлены  
в советах  
директоров  
директора в этом  
в возрасте

**4 года**

Средний срок  
работы в совете  
директоров

**23 года**

Самый  
длительный срок  
непрерывного  
членства  
в совете  
директоров

# Независимые и неисполнительные директора

**18,6 %**

Исполнительные  
директора

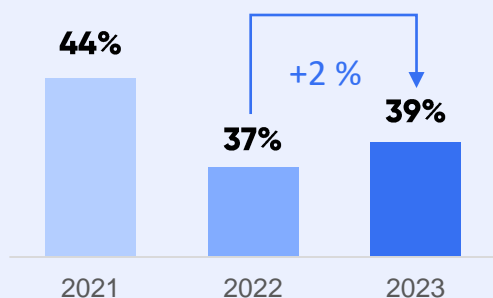
**39 %**

Независимые  
директора



**42,4 %**

Неисполнительные  
директора



Доля независимых директоров в 2023 году выросла за год на 2% и составила 39%.

При этом в 2021 году доля независимых директоров составляла 44%<sup>1</sup>.

**25 %**

компаний выборки увеличили число независимых директоров в своих советах.

**15 %**

компаний не имеют в составе своего совета исполнительных директоров

**30 %**

составляют независимые председатели совета

**У более 25 %**

компаний доля независимых директоров равна или более половины состава совета

**12,5 %**

исполнительные председатели совета

1. Здесь и далее источники данных за 2021 и 2022 годы – «Board Review Russia 2021», Korn Ferry Russia (<https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/03/board-review-russia-2021.pdf>); Совместное аналитическое исследование консалтинговой группы КФР и НОКС за 2022 г. (<https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/02/rezultaty-issledovaniya.pdf>)

# Иностранные директора

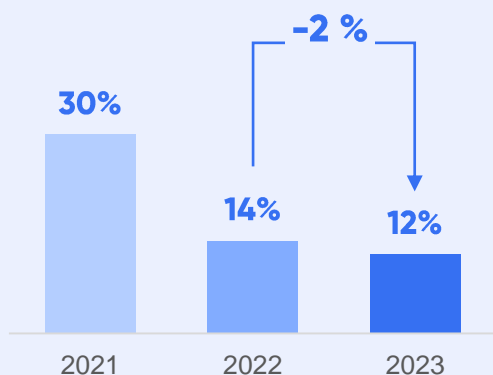
Иностранцы присутствуют в менее чем половине (17 из 43) рассмотренных компаний

## 11,7%

Доля иностранных директоров

## 17,5%

Доля иностранных директоров среди председателей совета



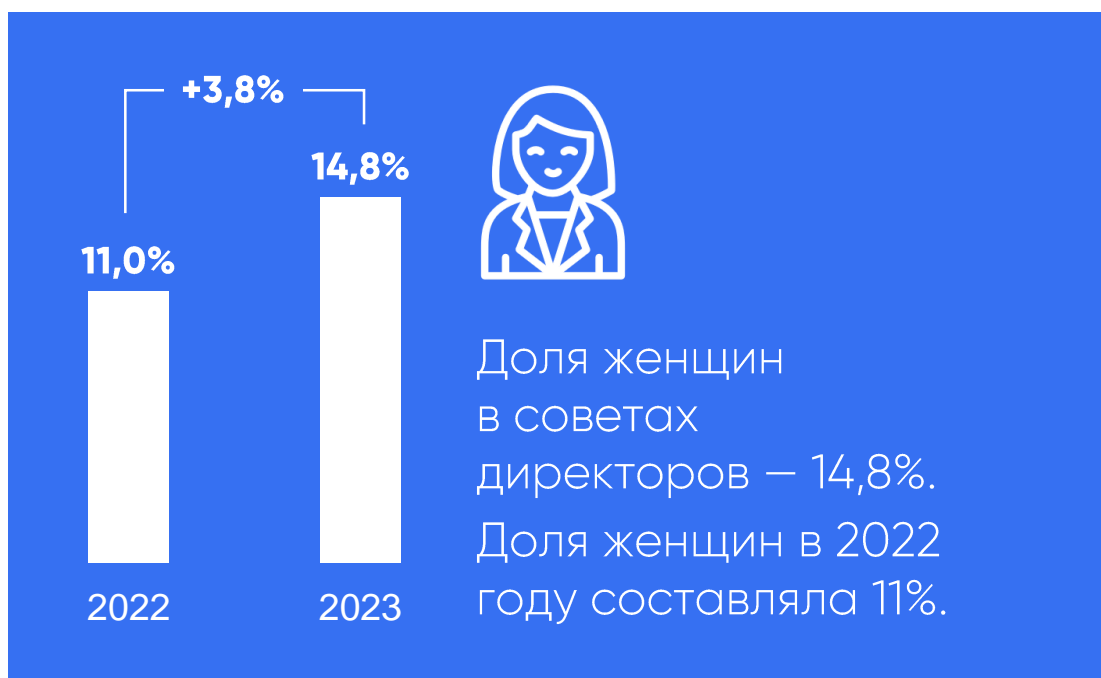
Доля иностранных директоров в 2023 продолжила снижаться, хоть и не так значительно, как в 2022 году, когда произошло ее более чем двукратное падение в советах директоров



Самая большая доля среди иностранных директоров — директора с американским гражданством — 1/3 всех иностранных директоров. На европейских граждан приходится около 1/4 иностранных директоров.

# Женщины

## Рост доли женщин в совете директоров



**35%**

составил рост доли женщин за год

**75%**

компаний имеют в своем совете директоров хотя бы одну женщину

**4**

максимальное число женщин в совете (у 3 компаний)

**3**

женщины в исследованной выборке являются председателями совета директоров

# Новые директора

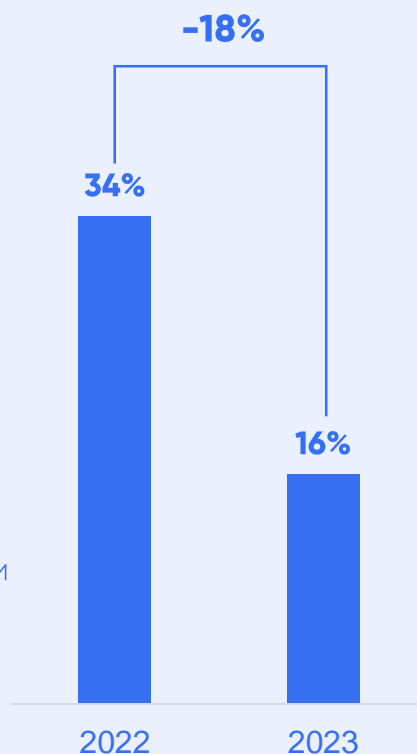


Доля новых директоров, впервые избранных в совет в 2023 году — чуть более 16%.

Она снизилась более чем в 2 раза по сравнению с показателем прошлого года (34% в 2022).

Ситуация с составами советов в 2023 стабилизируется.

Большинство компаний (67%) назначили в 2023 году хотя бы одного нового директора, максимальное число новых директоров — 5 из 11 (в 2х компаниях выборки).



## 42%

компаний назначили в 2023 году хотя бы одного нового независимого директора

### 49 лет — средний возраст новых директоров

Это ниже, чем средний возраст всех действующих директоров (53 года).

### 18,6% новых директоров — женщины.

Это превышает общий показатель по всем директорам (14,8%), что отражает тенденцию на увеличение доли женщин в советах.

### Только 8,5% новых директоров — иностранцы.

Это ниже общего показателя по всем директорам (11,7%), что отражает продолжающуюся тенденцию на снижение доли иностранных директоров.

# Профили образования

Почти половина директоров имеют экономическое или финансовое образование, на втором месте — техническое, им обладает почти треть директоров



## 5

директоров являются академиками РАН

В предыдущие годы мы не проводили анализ советов с точки зрения академического бэкграунда директоров

**24 %** Почти каждый четвертый директор имеет научную степень

**13 %** кандидата наук

**11 %** доктора наук

## Опыт\* директоров

**59%**

директоров  
имеют отраслевой  
опыт

**Отраслевой опыт** —

опыт работы в отрасли, в которой работает компания, или в смежных с нею отраслях, полученный лицом до избрания в совет директоров

Среди независимых директоров доля директоров с отраслевым опытом ниже — 47%.

## Больше половины

директоров уже имеют опыт работы в советах директоров российских публичных компаний

**24%**

директоров являются в прошлом топ-менеджерами высшего звена или главами в публичных российских компаниях

**15,5%**

директоров имеют опыт высшего руководства или членства в советах директоров крупных международных компаний

\*Для оценки опыта и компетенций членов советов директоров мы использовали данные проведенного опроса, организованного Национальным объединением корпоративных секретарей.

В ходе анкетирования компании-респонденты указывали соответствующие данные об опыте и компетенциях своих членов совета директоров. По компаниям, не участвовавшим в опросе, но раскрывшим состав своего совета, опыт и компетенции определялись экспертной группой на основе открытых биографических данных директоров.



# Компетенции\*

Наиболее востребована в советах директоров экспертиза в области финансов и инвестиций — ею обладает более половины директоров. На втором месте — стратегическое развитие



\*Для оценки опыта и компетенций членов советов директоров мы использовали данные проведенного опроса, организованного Национальным объединением корпоративных секретарей.

В ходе анкетирования компании-респонденты указывали соответствующие данные об опыте и компетенциях своих членов совета директоров. По компаниям, не участвовавшим в опросе, но раскрывшим состав своего совета, опыт и компетенции определялись экспертной группой на основе открытых биографических данных директоров.

# Финансовая экспертиза

Востребованность финансовой экспертизы в советах директоров соответствует общемировым тенденциям

## 47,5%



новых директоров, назначенных в 2023 году, обладают финансовой экспертизой

В США, Турции и Канаде финансовая экспертиза – наиболее часто встречающаяся среди различных компетенций, которыми обладают директора. В США, среди назначенных в 2023 году, директора с финансовым бэкграундом составляют 27%, в Турции – 23%, в Канаде в 2022 году (последние из опубликованных данных) доля новых директоров с финансовой экспертизой составила 32%\*.

Как указывается в соответствующих страновых отчетах, в Канаде традиционно высокий спрос на директоров с финансовой экспертизой обусловлен строгими требованиями к аудиту и отчетности, необходимостью обеспечения преемственности в работе комитетов по аудиту, а также высоким уровнем проработки финансовых вопросов, которые должны осуществлять советы для работы на сложных рынках.

В Турции растущий спрос на директоров с финансовой экспертизой может объясняться вызовами, с которыми сталкивается турецкий бизнес в условиях экономического кризиса и гиперинфляции в Турции.

\*[https://www.spencerstuart.com/media/2023/september/usbi/2023\\_us\\_spencer\\_stuart\\_board\\_index.pdf?c\\_trk=BDB9A48933CA433C9DDD7D4E85D62A38](https://www.spencerstuart.com/media/2023/september/usbi/2023_us_spencer_stuart_board_index.pdf?c_trk=BDB9A48933CA433C9DDD7D4E85D62A38)

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/turkey-board-index/board-composition>

<https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/may/canadabi/bi-ssiboardindexcanada.pdf>

# Работа совета директоров

# Работа совета директоров

## Около двух третей компаний рассмотрели в отчётном году стратегию

Все участники исследования проводят или планируют провести в отчётном году оценку работы совета директоров, большинство (около  $\frac{3}{4}$  опрошенных компаний) – в формате самооценки

**18,5**

среднее число заседаний совета директоров за последний год, включая очные и заочные

У большинства компаний заочные заседания преобладают над очными. У 4 компаний, напротив, большинство заседаний, проведенных за год, было очными.

**8,3**

среднее количество сотрудников в компании, обеспечивающих поддержку функции корпоративного управления

**8**

минимальное число заседаний

**39**

максимальное число заседаний

**5,4**

среднее число очных заседаний, проведенных за последний год

**12**

максимальное число очных заседаний по выборке (у 3 компаний)

**1**

минимальное количество таких сотрудников в компании

**30**

максимальное количество таких сотрудников в компании

**4–5**

человек – составляет их число чаще всего

## Специализированные ИТ-решения, используемые компаниями для сопровождения работы совета

BoardMaps, AC Сенат, МП Sboard, TrueConf, BossReferent, Директор.Онлайн, Diligent board, Cropix, Комитет Онлайн.

Около 20% опрошенных компаний пользуются ИТ-решениями собственной разработки, небольшая часть компаний не использует никаких ИТ-решений для организации работы совета.

# Комитеты совета директоров

**4**

среднее количество комитетов на один совет директоров

**7**

наибольшее количество комитетов

**2**

наименьшее количество комитетов

**3**

комитета действуют у наибольшего числа компаний

## 3 самых популярных комитета



Комитет по аудиту



Комитет по назначениям и вознаграждениям <sup>1</sup>



Комитет по стратегии

- У 4 компаний выборки в 2023 году появились новые комитеты.
- Ни в одной компании не было сокращения числа постоянных комитетов.

1. Такой комитет может быть образован как один комитет, реже — два отдельных

# Вызовы, проблемы, изменения

# Вызовы, проблемы, изменения

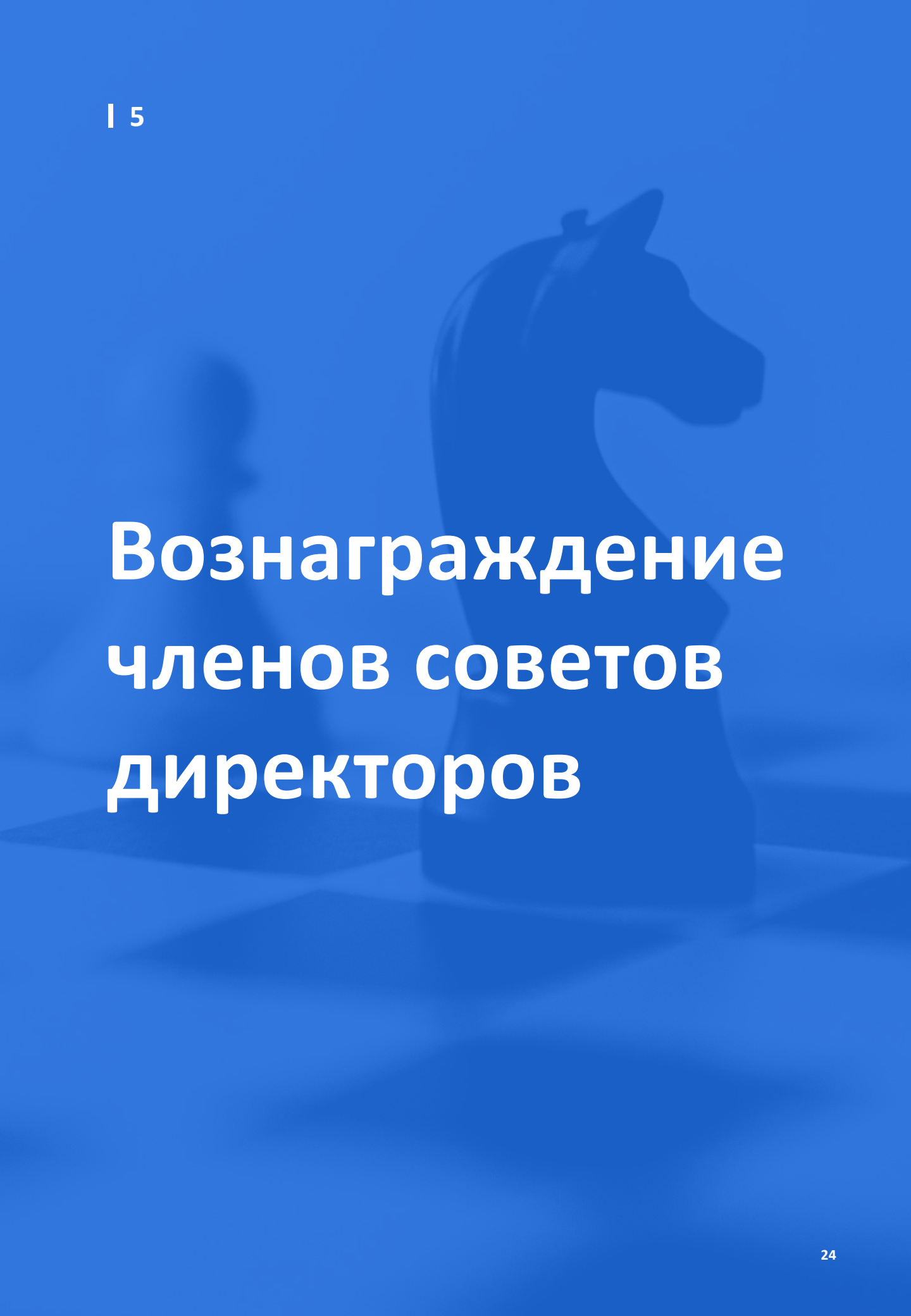
## Мы опросили наших участников о том, какие изменения происходили в работе их советов директоров, с какими проблемами столкнулись советы за последний год

Часть компаний отмечают стабилизацию работы и состава советов по сравнению с 2022 годом, констатируют отсутствие существенных изменений в работе советов.

Другие, напротив, отмечают влияние санкций: изменения в составах, связанные с работой общества под санкционными рисками, уход иностранцев и членов совета, ориентированных на работу с западными компаниями, сложности с подбором независимых директоров, сложности, вызванные неопределенностью в области раскрытия информации и санкционными рисками

### **Как и в прошлом году, многие отмечают повышенную роль и активность совета в 2023 году**

- Отмечается более активная работа комитетов, усиленное взаимодействие Совета с исполнительными органами общества, увеличение интенсивности и количества рассматриваемых вопросов, большой фокус на изменениях.
- Выросло количество неформальных рабочих встреч как членов советов, так и членов совета с менеджментом, закрепление отдельных тем/проектов за членами совета директоров с учётом их экспертизы, налажены оперативные информационные потоки между менеджментом и членами совета директоров.
- Совет все еще сфокусирован на рисках и стресс-сценариях, сохраняется тренд повестки на вопросах антикризисного управления и риск-менеджмента, происходит адаптация вновь избранных членов совета.



# Вознаграждение членов советов директоров



# Обзор системы в 2023

## Система вознаграждения членов совета директоров в 2023 году не претерпела изменений, сохранив все свои ключевые компоненты

Сохранение системы вознаграждения членов совета директоров на фоне того, как изменился портрет и работа советов директоров в 2022 и 2023 году (обновление советов, уход иностранцев, изменение численного состава), как ключевого элемента мотивации является критически важным.

Вместе с тем, данные, раскрытые компаниями в 2023 году в своих годовых отчётах и на сайтах компаний, свидетельствуют о том, что в 2023 году ряд компаний пересмотрели свои системы вознаграждения, произведя корректировки в размерах вознаграждения в рамках отдельных его компонентов.

## Система вознаграждения российских компаний включает такие ключевые элементы, как



Фиксированное (базовое) денежное вознаграждение (cash retainer)



Вознаграждение акциями\*  
(equity reward)



Дополнительное денежное вознаграждение

- за участие в комитетах
- за председательство в комитетах

1 Данный вид вознаграждения редко представлен в российских компаниях, в основном в тех, которые изначально образовывались в зарубежных юрисдикциях и/или торговались на зарубежных биржевых площадках

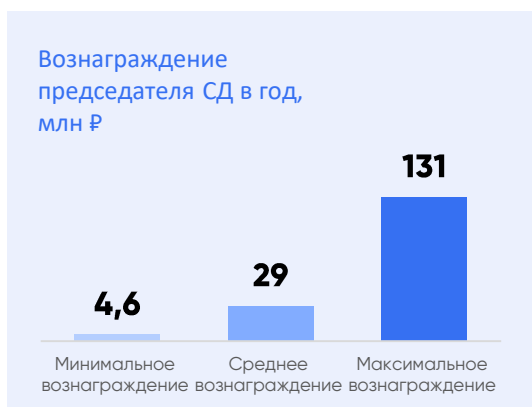
# Базовое вознаграждение

Разброс минимального и максимального вознаграждения в российских компаниях продолжает оставаться весьма существенным в 2023 году. Средний размер годового базового вознаграждения в 2023 году составил 12 млн. руб. Увеличение обусловлено ростом курса иностранной валюты. Более половины компаний выборки номинируют вознаграждение в долларах или евро. 1 компания выборки увеличила размер базового вознаграждения, 2 компании снизили (у двух из трех компаний, изменивших размеры, вознаграждение номинировано в иностранной валюте).



# Вознаграждение Председателя

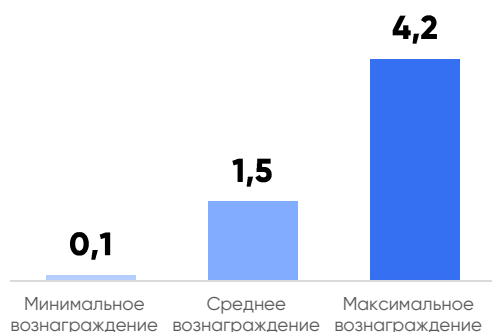
Средний размер вознаграждения председателя Совета директоров в 2023 году составил 29 млн. руб. Столь существенное увеличение обусловлено в том числе ростом курса иностранной валюты. Несколько российских компаний, номинирующих вознаграждение в российских рублях, увеличили размер вознаграждения своих председателей совета директоров. Самый большой рост вознаграждения председателя в 2023 году составил почти 200%. Три компании, установившие вознаграждение в иностранной валюте, приняли решение об уменьшении размера вознаграждения.



# Вознаграждения

## За членство в комитетах

Вознаграждение за членство  
в комитетах российских компаний,  
млн ₽



**100 000 ₽ в год**

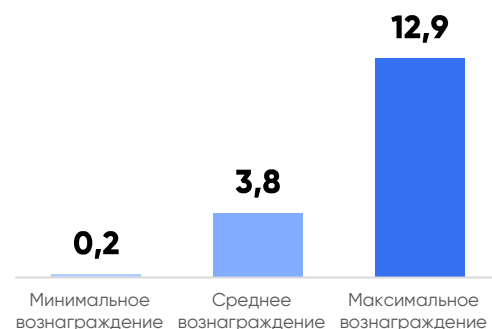
Минимальное дополнительное вознаграждение за членство в одном комитете в 2023 году

**4 263 802 ₽ в год**

Максимальное дополнительное вознаграждение за членство в одном комитете

## За председательство в комитетах

Вознаграждение за председательство  
в комитетах российских компаний,  
млн ₽



**200 000 ₽ в год**

Минимальное дополнительное вознаграждение за председательство в одном комитете

**12 943 473 ₽ в год**

Максимальное дополнительное вознаграждение за председательство в одном комитете

## Премии и вознаграждение в акциях

Практика вознаграждения акциями не распространена в российских компаниях. Преимущественно используется эмитентами, зарегистрированными в иностранных юрисдикциях.

# Динамика вознаграждений

В течение 2023 года в компаниях выборки не происходило существенного пересмотра системы вознаграждений, сопровождающегося изменением структуры — исключения существующих или включения новых форм (компонентов) вознаграждения

При этом, при отсутствии изменений в структуре вознаграждения в ряде компаний были изменены размеры компонентов вознаграждения

**18 компаний**

выборки увеличили общий размер вознаграждения

Базовое вознаграждение члена совета директоров было увеличено в 2 компаниях и в 3 уменьшено

**7 компаний**

скорректировали вознаграждение председателя совета директоров, 4 компании увеличили, 3 уменьшили

В вознаграждении за членство в комитетах и председательство в комитетах не произошло существенной динамики

**23 %**

общий средний процент повышения размера вознаграждения

**70 %**

компаний не вносили в 2023 году изменений в размеры вознаграждений

# Итоги

# Итоги

## Уровень разнообразия



Существующие российские реалии бросают вызов для сохранения и повышения уровня разнообразия советов директоров

## Снижение прозрачности



Снижение информационной прозрачности российских компаний в виду «закрытия» рядом публичных компаний информации о персональных составах своих советов ведет к тому, что инвесторы не могут оценить совет директоров с точки зрения его разнообразия, представленности в нем разных профессиональных компетенций и их адекватности потребностям бизнеса

## Дефицит глобального опыта



Массовый уход из российских советов иностранных директоров создает дефицит глобального опыта, который они привносили в совет.

Это создает спрос на «качественных» независимых директоров, который не всегда может быть удовлетворен. Многие компании отмечают острую проблему поиска независимых директоров

## Рост IPO



В ближайшем будущем прогнозируется дальнейший рост IPO среди российских компаний. Это усугубляет обозначенные проблемы, поскольку проведение IPO требует завоевания высокого доверия со стороны инвесторов, а одной из важных метрик такого доверия является качественный состав совета директоров

## Экспертная группа



**Антон Стороженко**

Управляющий партнер



**Елена Павлова**

Эксперт Института КФР



**Юлия Федорова**

Эксперт Института КФР



**Анжелика Граница**

Исполнительный директор  
Ассоциации НОКС

# Методология исследования

Исследование проводилось среди российских публичных компаний с листингом на Московской Бирже, включая российские компании в иностранной юрисдикции

## Объем выборки

**43** компании

для анализа составов  
совета директоров

**30** компаний

для анализа системы  
вознаграждения

При подготовке исследования использовались  
2 основных группы источников информации:

- открытые данные, включая официальные интернет-сайты компаний и опубликованные корпоративные документы
- результаты анкетирования компаний

**Сбор данных  
из открытых источников  
и анкетирование  
компаний-участников  
проводились  
в ноябре 2023 года**

Вся информация, полученная в ходе анкетирования, используется исключительно в агрегированном формате без указания компаний — участников исследования





Консалтинг  
Факты  
Результаты



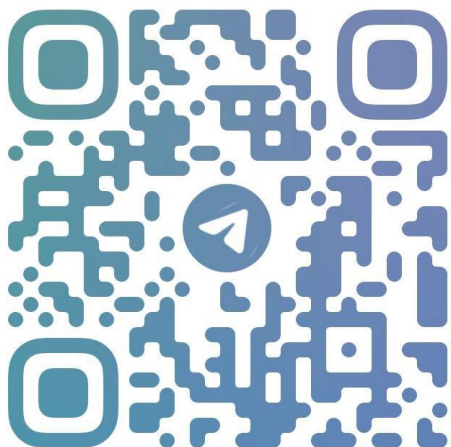
kfr.group

info@kfr.group

Москва,  
БЦ Белая Площадь,  
Бутырский Вал 10

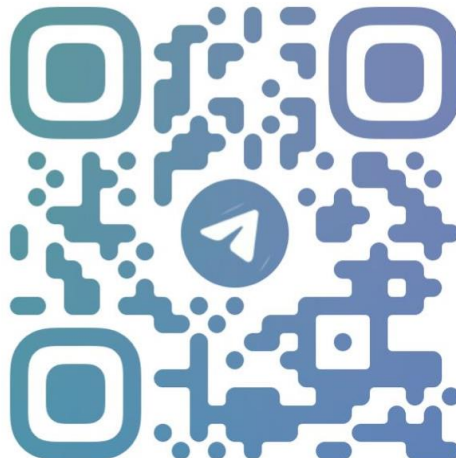
nokc.org.ru

info@nokc.org.ru



@KFR\_GROUP

Telegram-канал КФР



@NOKC1

Telegram-канал НОКС

