



Ежегодный  
обзор практики  
российских  
СОВЕТОВ  
директоров



# Содержание

## 1 Как выглядит Совет директоров российской компании?

Совет директоров\_\_**6**

Председатели Советов директоров\_\_**9**

Комитеты Советов директоров\_\_**11**

## 2 СД как агент изменений в компании. Российская практика – настоящее и будущее

01. Как Советы директоров создают ценность во время изменений. Антон Стороженко, глава практики «Советы Директоров», Korn Ferry\_\_**19**

Кейсы:

02. Мария Гордон, Московская Биржа // ПАО «Московская Биржа»\ \ Обновление стратегии, Обновление состава Совета и Правления\_\_**21**


03. Елена Титова, QIWI // Планирование преемственности CEO\_\_**22**

04. Татьяна Чедаева, Полиметалл // ESG как фактор устойчивого развития компании в период турбулентности рынков и общества\_\_**23**

## 3 Вознаграждение членов Советов директоров\_\_**24**

## 4 Методология исследования\_\_**26**





Уважаемые коллеги!  
Представляем вашему вниманию первый выпуск ежегодного обзора Korn Ferry российской практики Советов директоров за 2021 год. Первая часть нашего исследования посвящена оценке основных характеристик Советов директоров российских компаний. Полученные нами результаты в целом подтвердили ряд трендов, наметившийся в корпоративном секторе России в последние несколько лет, в том числе:

- **рост доли независимых директоров: в 2021 году она превысила 44%,**
- **рост доли директоров-женщин,**
- **и, что особенно интересно, повышение значимости компонентов ESG, выраженное в достаточно большом количестве комитетов по устойчивому развитию.**





В совокупности эти изменения свидетельствуют о постепенном приближении российской модели корпоративного управления к практикам стран Западной Европы и Северной Америки. Как это отразится на инвестиционной привлекательности и, как следствие, стоимости российских компаний, покажет время и дальнейшие исследования.

Вторая часть исследования – обзор лучших практик корпоративного управления в крупнейших российских компаниях. 2021 год проходит под продолжающимся прессингом проблем, вызванных пандемией, а также спровоцированным ею глобальным экономическим и политическим кризисом. Качество корпоративного управления является одним из ключевых факторов, определяющих способность компании реагировать на вызовы, особенно в условиях повышенной неопределенности. Именно поэтому темой нашего первого выпуска мы выбрали тему «Советы директоров как агенты изменений», а рассмотренные кейсы включили широкий диапазон сегодняшней повестки дня – от стратегии до вопросов преемственности и ESG-рисков. Мы уверены, что наше исследование и его данные будут интересны самому широкому кругу профессиональных участников и будут способствовать росту качества корпоративного управления в Российской Федерации!

**Антон Стороженко**, глава практики  
«Советы Директоров», Korn Ferry

**Ярослав Глазунов**, управляющий директор  
Korn Ferry Россия и СНГ


**Александр Чмель**, советник Korn Ferry Россия и СНГ


**Мария Набатова**, руководитель проекта «Ежегодный  
обзор практики Советов директоров»

**Елена Макеева**, заместитель руководителя Школы  
финансов Факультет Экономических Наук, НИУ ВШЭ

**Константин Попов**, Школа финансов, Факультет  
экономических наук НИУ ВШЭ

Данный обзор был подготовлен Korn Ferry Russia совместно со Школой финансов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».



Как выглядит  
Совет  
директоров  
российской  
компании? 



# 1. Совет директоров

## Численность, возраст и срок работы

В исследованной выборке из 40 компаний, минимальная численность Совета директоров составила 5 человек (Petrovavlovsk), максимальное – 15 (АЛРОСА, Globaltrans, Транснефть). Средние показатели по России очень близки к среднему значению по США – 10,8 человек. Средний возраст всех директоров – 55,2 года, а средний срок на текущей позиции в СД – 4,6 лет.

При этом в целом средний срок работы в СД (не только на текущей позиции) составил 5,5 лет.

# 55,2

 года

Средний возраст директора

# 10,6

 человек

Среднее количество членов в Совете директоров

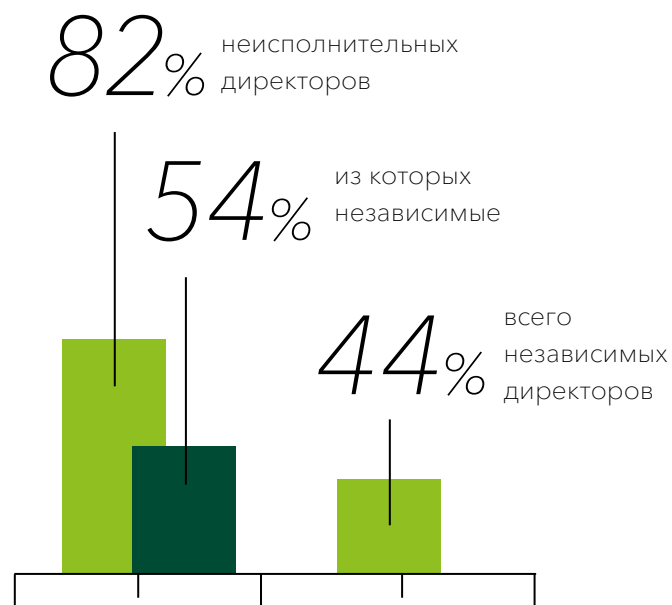
# 4,6

 лет

Средний срок работы на текущей позиции в Советах директоров

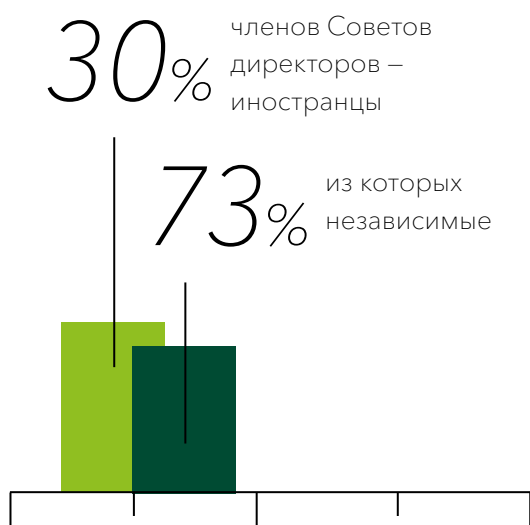
## Неисполнительные и независимые директора

В 2021 году доля неисполнительных директоров в рассматриваемых компаниях – 82%, из которых 54% являются независимыми. Всего доля независимых директоров составила 44%. Наибольшее значение этого показателя в наблюдается в таких компаниях, как Яндекс (9 человек), Московская биржа (8 человек), а также Сбербанк и Фосагро (7 человек). По сравнению с другими странами, Россия всё ещё находится на относительно невысоких позициях по доле независимых директоров. Топ-3 страны по данному показателю – это Голландия (87%), США (85%) и Канада (81%), при этом самые низкие показатели – у Турции (35%).



## Иностранные директора

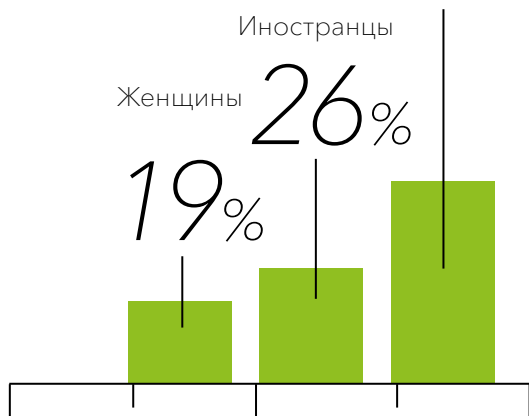
В текущем году доля иностранных граждан в составе Советов директоров рассматриваемых компаний составила 30%. Иностранцы присутствуют в 33 компаниях из 40. Среди компаний с наибольшей долей иностранцев выделяются TCS Group (9 человек), а также Полиметалл, Globaltrans и Роснефть (8 человек). Больше всего в российских компаниях иностранных граждан из США (33 человека), Великобритании (22 человека) и Германии (16 человек).



## Новые директора

Средний возраст Независимые

50,5 лет 47%



## Женщины

Представленность женщин в российских Советах директоров остается достаточно низкой (13%) по сравнению с международной практикой. Для сравнения – в Великобритании (FTSE350) доля женщин в Советах директоров составляют 34,3%, в США (S&P500) – 30%.

Однако стоит отметить, что на Западе наличие женщин в Советах директоров и топ-менеджменте – тема, которая уже достаточно давно является предметом широкого обсуждения и поддержки. Например, Goldman Sachs больше не готовит к IPO те компании, где нет хотя бы двух членов Советов директоров – женщин или представителя меньшинств.

В Великобритании с 2016 года выпускается отчет Хемптона-Александра (поддерживается правительством и является продолжением обзора Дэвиса, впервые выпущенного в 2009 году), целью которого является, чтобы в компаниях FTSE350 по крайней мере одна треть членов Совета директоров состояла из женщин. Как члены комитетов чаще всего женщины присутствуют в комитетах по вознаграждениям (если он существует отдельно от комитета по номинациям) – 32%, а также в комитетах по аудиту – 21%. Меньше всего они представлены в комитетах по назначениям – 11%.

Что касается Председателей комитетов, рекордное количество женщин наблюдается среди Председателей ESG-комитетов (35%). Меньше всего их среди Председателей комитетов по стратегии (4%).

# 13%

Доля женщин в Советах директоров российских компаний





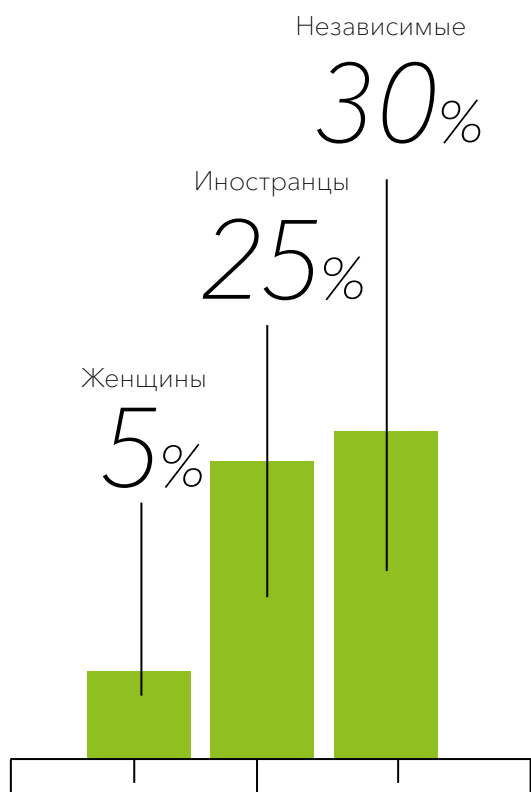
## 2. Председатели Совета директоров

В России относительно большое количество независимых Председателей – 30% (среди компаний S&P500 их 37%). Во всем мире, как и в России, все еще довольно популярно, когда CEO является одновременно Председателем Совета директоров, однако этот тренд постепенно идет на спад.

Две женщины (5%) возглавляют Советы директоров: это первые подобные назначения в исследуемых компаниях. В США эта цифра приблизительно такая же – 4% (21 компания из компаний S&P500).

# 5,8 лет

Средний срок работы  
Председателя Совета  
директоров



# 58,9 лет

Средний возраст Председателя  
Совета директоров



## 3. Комитеты при Совете директоров

Среднее количество комитетов на один Совет директоров составляет 3,9. Наибольшее количество комитетов (8) наблюдается в компании РУСАЛ, а наименьшее (2) – у Mail.ru. Тремя наиболее популярными комитетами являются комитет по аудиту, комитет по назначениям (кадрам, номинациям) и вознаграждениям (причем это может быть как один комитет, так и два отдельных), а также комитет по стратегии. Основная причина: Наличие первых двух комитетов является обязательным для первого уровня листинга на московской бирже. Четвертым по популярности является комитет по устойчивому развитию (есть в 53% компаний), который может существовать как отдельно, так и в составе других комитетов (как правило, комитета по стратегии или безопасности/охране труда). Из других популярных структур в составе Совета директоров (у 8% компаний): отдельный комитет по инвестициям, отдельный комитет по риску и отдельный комитет по корпоративному управлению.

## Комитет по аудиту



### Председатели комитетов по аудиту

Средний возраст

**60,7** лет

### Члены комитетов по аудиту

Средний возраст

**55,8** лет



## Комитет по назначениям и вознаграждениям

Функции Советов директоров по назначениям (кадрам, номинациям) и вознаграждениям в большинстве компаний объединены в один комитет, однако в 23% компаний они разделены. При этом в ряде компаний (TCS Group, Mail.ru) присутствует только комитет по вознаграждениям.



### Председатели комитетов по назначениям и вознаграждениям

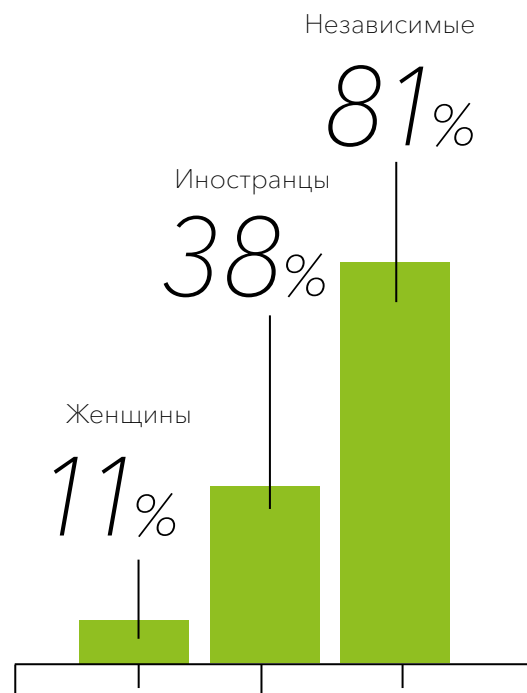
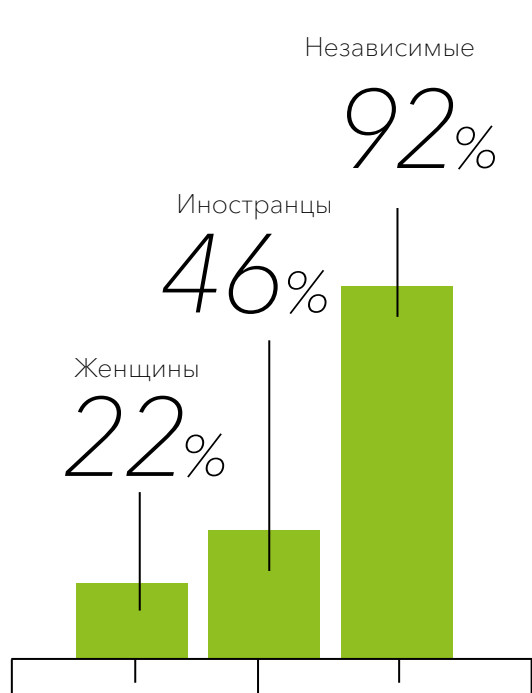
Средний возраст

**54,9** лет

### Члены комитетов по назначениям и вознаграждениям

Средний возраст

**55,1** лет



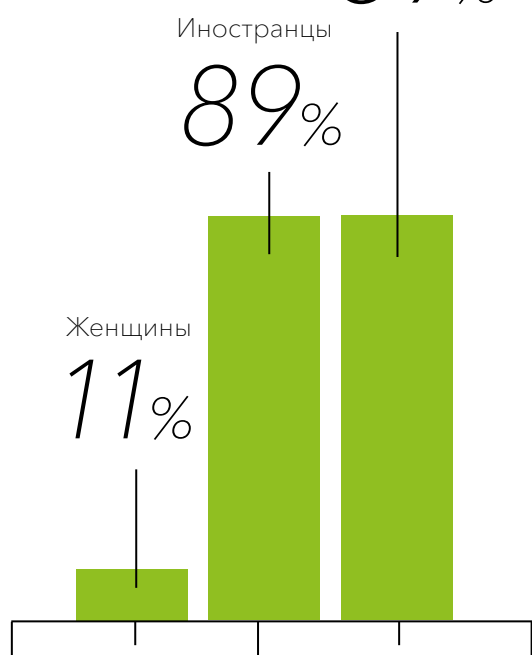


Комитет по вознаграждениям  
(в компаниях, где он существует  
отдельно от комитета по назначениям)



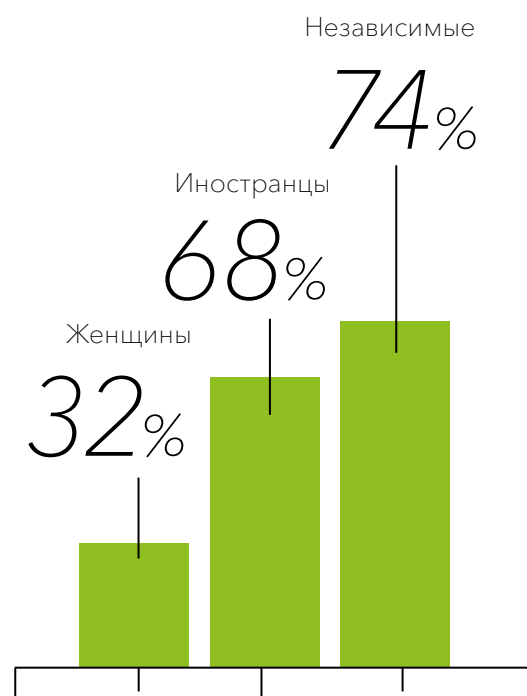
Председатели комитетов по  
вознаграждениям

Средний возраст



Члены комитетов по  
вознаграждениям

Средний возраст



## Комитет по стратегии

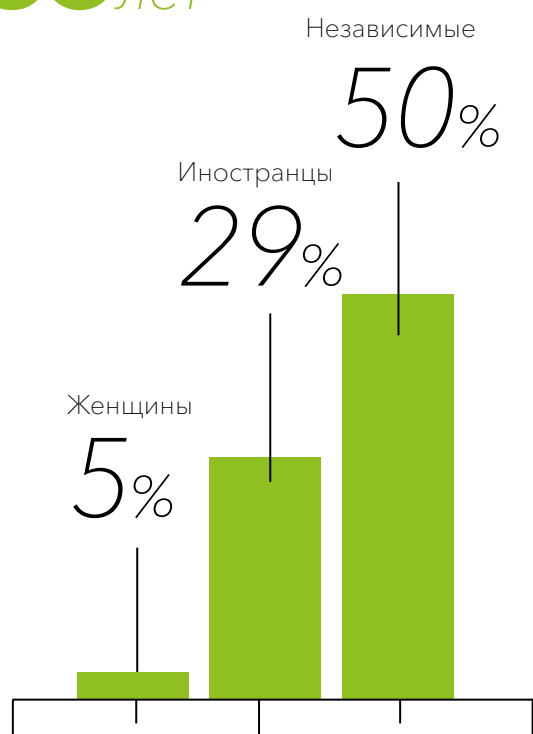
Больше всего директоров именно в комитетах по стратегии, причем довольно часто в их состав также входят члены правлений и другие топ-менеджеры, не являющиеся членами самих Советов директоров.



### Председатели комитетов по стратегии

Средний возраст

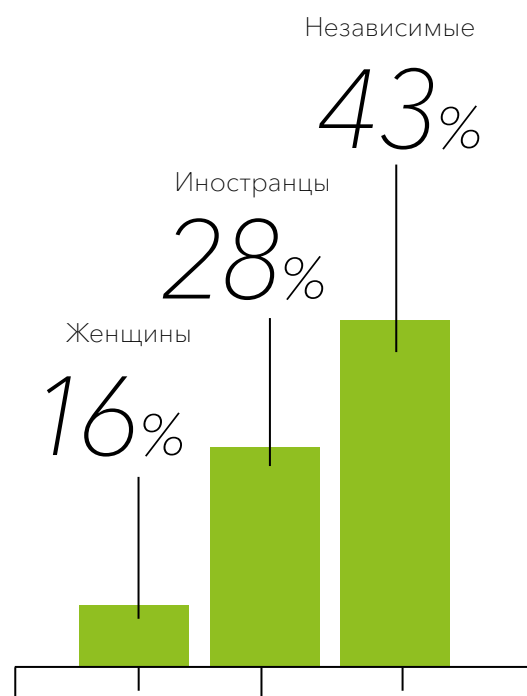
**55 лет**



### Члены комитетов по стратегии

Средний возраст

**52,9 лет**

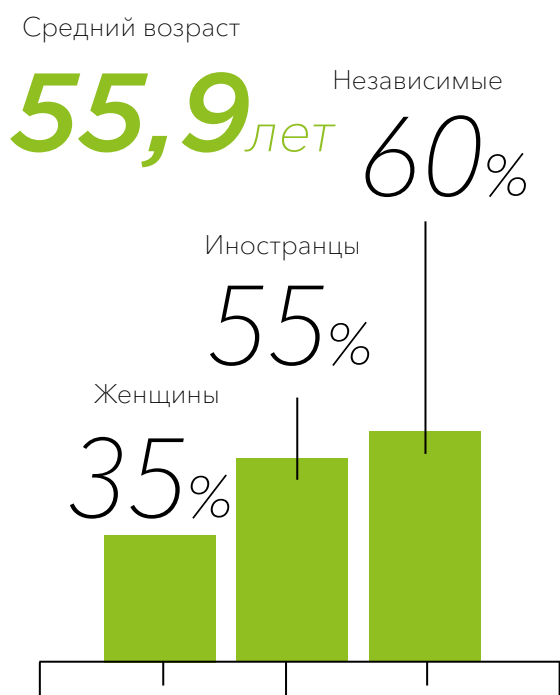


## Комитет по устойчивому развитию (ESG)

Тема устойчивого развития (ESG) относительно недавно начала развиваться в российской корпоративной среде. Все больше ведущих компаний создают в составе Совета директоров соответствующие комитеты – среди исследованных компаний таковых уже 51%. Если сравнивать с зарубежной практикой, то среди компаний из индекса S&P500 ESG-комитеты имеются у 72%. В российской практике ESG-комитеты могут быть как самостоятельным органом (45%), так и входить в составы других комитетов: по стратегии (30%), безопасности и/или охране труда (25%). Также бывают примеры, когда комитет посвящен только одному из компонентов ESG (например, компоненту «Е»): например, в компании «Новатэк» при комитете по стратегии есть комитет по климату и альтернативной энергетике.




### Председатели комитетов по устойчивому развитию



### Члены комитетов по устойчивому развитию






# СД как агент изменений в компании



*Российская практика –  
настоящее и будущее*



Масштабные сдвиги социально-экономической ситуации в мире и серьезные изменения рыночной конъюнктуры, вызванные пандемией COVID-19 способствуют тому, что Советы директоров начинают играть более активную роль в преодолении возникающих вызовов. По мере ухудшения ситуации становится ясно, что эти изменения носят долгосрочный, если не фундаментальный характер. Потенциал адаптационных мероприятий, предпринятых компаниями во время первой волны кризиса, близок к исчерпанию, в связи с чем возникает необходимость их более глубокой трансформации.

В ситуации, когда менеджмент занят непосредственной борьбой с кризисом, Советы директоров превращаются в ключевого агента изменений. От того, насколько эффективными они окажутся в этом качестве, зависит выживание и устойчивое развитие бизнеса в постпандемическом мире.

Данный обзор включает в себя несколько примеров ситуаций, когда Советы директоров действовали (или не действовали) в качестве агента изменений.



# Как Советы директоров создают ценность во время изменений.

Антон Стороженко \\  
глава практики «Советы Директоров»,  
Korn Ferry

## Пять основных направлений, где Советы директоров создают ценность для компании

### 1. Стратегия

В период перемен значение стратегии становится особенно велико – тем более, что острота кризиса иногда побуждает менеджмент жертвовать долгосрочными целями в пользу решения текущих задач. В связи с этим от Советов директоров ожидается более активная позиция в выработке долгосрочного стратегического видения компании и более его энергичное отстаивание.

### 2. Риски

Всякий кризис создает как риски, так и новые возможности. Задача эффективного Совета директоров – создавая условия для того, чтобы ими восполь-

зоваться, одновременно с этим не допустить, чтобы уровень риска не вырос до значений, чреватых катастрофическими последствиями.

### 3. CEO

Ситуация трансформации компании предъявляет особые требования к человеку, который в этот момент оказывается у ее руля. Совет директоров отвечает за то, чтобы CEO обладал необходимыми качествами и компетенциями, а также обладал соответствующим видением.

### 4. M&A

Для сложных периодов на рынке характерно появление новых возможностей по слияниям и поглощениям. Задача Совета директоров – следить за тем, чтобы каждое соответствующее решение создавало ценность для компании и не увеличивало ее риски.

### 5. Комплаенс

Не менее важно в трудные времена – следить за тем, чтобы компания строго выполняла требования регуляторов и соблюдала внешние и внутренние нормы и правила. Это требование относится и к самому Совету директоров.

# Как Советы директоров создают ценность во время изменений.

Антон Стороженко \\  
глава практики «Советы Директоров»,  
Korn Ferry

## Три тренда в деятельности Советов директоров в качестве агентов изменений

### Тренд 1:

Более тщательное планирование вопросов преемственности.

**Кейс: крупная горнодобывающая компания.**

Было: на случай, если CEO окажется не в состоянии исполнять свои обязанности, из числа топ-менеджмента назначался потенциальный заместитель.

**Стало:** компания перешла к практике назначения нескольких заместителей для каждого высшего руководителя с потенциалом для дальнейшего роста.

### Тренд 2:

Проактивная процедура подбора и назначения членов СД.

**Кейс: крупный международный производитель потребительских товаров.**

Было: Когда из Совета директоров уходил один директор, на его место начинали искать нового.

**Стало:** Вне зависимости от наличия вакансий в СД, компания стала проводить ежеквартальные ознакомительные интервью с 3-4 руководителями высокого уровня. Таким образом у нее всегда наготове есть несколько потенциальных кандидатов, уже знакомых остальным членам СД.

### Тренд 3:

Фокус на конкретных метриках работы компании.

**Кейс: крупная сеть ресторанов**

**Было:** СД контролировал выполнение финансово-экономических показателей, к которым привязывался размер вознаграждения менеджмента.

**Стало:** СД связал вознаграждение с выполнением компанией плана по найму представителей меньшинств. В целом, наблюдается тенденция СД контролировать более низкоуровневые (но имеющие принципиальное значение) процессы и соответствующие показатели деятельности компании.

Кейс:

## ПАО «Московская Биржа» \\ Обновление стратегии, Обновление состава Совета и Правления



Мария Гордон \\  
Член Наблюдательного совета

### Ситуация

Преыдущая долгосрочная стратегия компании разрабатывалась исходя из того, что ПАО «Московская Биржа» сохранит свое квази-монопольное положение на рынке в горизонте 7-10 лет. Однако в последние годы возникла угроза потери доли рынка со стороны амбициозных новичков. При этом средний срок пребывания членов в составе наблюдательного Совета составлял 10 лет. С одной стороны, это обеспечивало глубокую погруженность в проблематику, с другой – отсутствие свежего взгляда и/или взгляда со стороны создавало условия для самоуспокоенности.

### Что было сделано

С подачи корпоративного секретаря для независимых директоров был установлен 7-летний лимит пребывания в составе наблюдательного Совета, в соответствии с Кодексом Корпоративного управления ПАО «Московская Биржа». Это дало толчок к обновлению состава Совета, включив в него нескольких новых экспертов со стороны с подходящей для этого вызова экспертизой. При этом некоторые члены наблюдательного Совета были переведены в статус советников – их экспертность не оказалась потерянной для компании. Таким образом удалось переработать стратегию, переориентировав ее в сторону развития финтех-направления. Кроме того, в связи с обновлением стратегии и, соответственно, изменением требований к менеджменту, наблюдательный совет в перспективе двух лет пришел к выводу о необходимости обновления состава Правления.

### Инсайт

Изменения стратегии, обновление состава Совета и Правления – болезненные, но необходимые вещи. Корпоративный секретарь, как нейтральная фигура, через формирование повестки комитета по кадрам и работу с Председателем Совета может выступить драйвером этих перемен.

Кейс:

## QIWI \\ Смена CEO

Елена Титова \\  
Независимый директор

### Ситуация

Совет директоров был обновлен в 2019 году, поскольку предыдущий существовал в неизменном виде практически с момента IPO в 2013. Новый состав столкнулся со следующими вызовами:

- Компания приобрела ряд новых бизнесов, но стратегия не была соответствующим образом обновлена и сфокусирована.
- Кроме того, в разных компаниях практиковались различные подходы к мотивации и вознаграждениям – единая логика отсутствовала.
- В компании также не было планирования преемственности (succession planning).
- Ушел недавно назначенный CFO.
- Стала очевидной необходимость смены CEO. Компанию временно возглавил один из основателей.

Основные развилки: назначать CEO до обновления стратегии или после, внутренний кандидат или внешний, самостоятельный подбор или при помощи консультанта.

### Что было сделано

Совет директоров (не только комитет по назначениям) активно вовлекся в процесс подбора нового CHRO, CFO и CEO. По позиции CEO было решено назначить внутреннего кандидата и привлечь консультанта. Благодаря последнему удалось провести скрининг внутренних кандидатов, составить шорт-лист, определить будущий потенциал людей, создать план развития для финалистов. В итоге в финал вышло два кандидата.

### Инсайты

В компании обязательно должны быть реализована программа по succession planning и, особенно – CEO succession. Поиск и подготовку CEO нужно начинать заранее, в идеале, как только вступил в права предыдущий CEO. При этом обязательно нужно вовлекать стейкхолдеров и связывать задачу с разработкой стратегии и корпоративной культурой. Консультант может оказать неоценимую помощь даже при поиске внутреннего кандидата. Принципиально важна роль не только комитета по назначениям, но и всего СД в целом как драйвера этих процессов

Кейс:

*Polymetal International plc \\  
ESG как фактор устойчивого  
развития компании в период  
турбулентности рынков и  
общества.*

Татьяна Чедаева \\  
Корпоративный секретарь

### *Ситуация*

Polymetal International plc торгуется на Лондонской фондовой бирже и обязан соблюдать кодекс корпоративного управления Великобритании. Кроме того, дополнительным фактором становится растущее влияние принципов ESG – многие фонды принципиально отказываются инвестировать в бизнес, имеющий плохую репутацию в области экологии, социальной ответственности или корпоративного управления. На рынке есть примеры, когда скандалы в этих сферах приводили к отставке руководства и значительным потерям капитализации. В связи с этим, а также в связи с историческими предрасположенностями, вопрос репутации для российских компаний сейчас стоит особенно остро.

### *Что было сделано*

Пять лет назад был основан комитет по устойчивому развитию безопасности. Первое время акцент был на безопасности, поскольку добывающая компания относится к опасным производствам и риск аварий и несчастных случаев необходимо было минимизировать. Но три года назад акцент сместился больше в сторону «зеленых» проектов, экологичности и устойчивого развития. Председатель комитета по устойчивому развитию участвует в работе других комитетов и программ, в том числе некоммерческих, которые активно продвигают эту тему. Таким образом СД взял на себя активную роль в том, чтобы содействовать менеджменту и контролировать его деятельность для того, чтобы обеспечить движение компании в нужном направлении.

### *Инсайт*

Вопросы ценностей и принципов могут быть упущены из виду менеджментом, который сосредоточен на финансово-экономических показателях. Однако, в силу роста значения ESG-факторов для бизнеса, Совет директоров, играющий в этих вопросах активную роль становится важнейшим фактором обеспечения устойчивости компании.





Вознаграждение  
членов Советов  
директоров



# ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ

- 1.** Политика вознаграждения членов совета директоров крайне разная: базовое вознаграждение члена СД варьируется от 2,2 до 36,4 млн. руб.
- 2.** Небольшое количество компаний использует ценные бумаги (обыкновенные акции, *restricted stock units*, *phantom shares*) как основную или дополнительную форму вознаграждения
- 3.** Ряд компаний продолжает привязывать финальную сумму вознаграждений членов СД к присутствию/отсутствию на заседаниях, а также их форме: очной или заочной
- 4.** У ряда компаний существуют ограничения по максимальному вознаграждению членов СД

Компания	Валюта	Базовое вознаграждение члена Совета директоров	Дополнительное вознаграждение за членство в комитетах***	Дополнительное вознаграждение руководство комитета в СД***	Старший независимый директор	Базовое вознаграждение Председателя Совета директоров
АК «АЛРОСА» (ПАО) *	RUB	6 000 000	1 200 000	1 800 000	7 800 000	9 000 000
АФК «Система» (ПАО) **	RUB	13 700 000 (если налоговой резидент РФ) 17 800 000 (если не налоговой резидент РФ)		280 000		15 100 000 (если налоговой резидент РФ) 19 200 000 (если не налоговой резидент РФ)
ОК «РУСАЛ»	EUR	18 600 037 (€215 000)	1 557 212 (€18 000)	2 249 307 (€26 000)		123 711 874 (€1 430 000)
ПАО «Аэрофлот»*	RUB	6 000 000	1 200 000	1 980 000		9 000 000
ПАО Банк ВТБ	RUB	6 000 000	1 200 000	1 800 000	7 800 000	9 000 000
ПАО «Газпром»	RUB	26 368 320	1 353 000	2 490 250		32 771 820
ПАО «ГМК «Норильский никель»	USD	8 726 808 (\$120 000)	3 636 170 (\$50 000)	10 908 510 (\$150 000)		72 723 400 (\$1 000 000)
ПАО «Детский Мир»	USD	4 363 404 (\$60 000)	181 809 (\$2 500)	363 617 (\$5 000)		8 726 808 (\$120 000)
ПАО «Интер РАО»*	RUB	6 000 000	600 000	900 000		7 800 000
ПАО «ЛУКОЙЛ»	RUB	7 250 000	1 150 000	1 150 000		12 850 000
ПАО «Магнит»	EUR	12 976 770 (€150 000)		По аудиту, по стратегии, по финансовым рынкам: 8 651 180 (€100 000) По номинациям: 6 488 385 (€75 000)		30 279 130 (€350 000)
ПАО «Московская Биржа»	USD	7 500 000	1 500 000	3 750 000		16 000 000
ПАО «Московский Кредитный Банк»*	USD	7 272 340 (\$100 000)	1 090 851 (\$15 000)	1 818 085 (\$25 000)	14 544 680 (\$200 000)	19 635 318 (\$270 000)
ПАО «МТС»	USD	21 817 020 (\$300 000)	По обязательным комитетам: 2 181 702 (\$30 000) По специальным комитетам: 1 818 085 (\$25 000)	По обязательным комитетам: 3 636 170 (\$50 000) По специальным комитетам: 2 181 702 (\$30 000)		29 089 360 (\$400 000)
ПАО «НК Роснефть»	USD	36 361 700 (\$500 000)	2 181 702 (\$30 000)	3 636 170 (\$50 000)		43 634 040 (\$600 000)
ПАО «НОВАТЭК»	RUB	19 500 000	3 000 000			30 000 000

Компания	Валюта	Базовое вознаграждение члена Совета директоров	Дополнительное вознаграждение за членство в комитетах***	Дополнительное вознаграждение руководство комитета в СД***	Старший независимый директор	Базовое вознаграждение Председателя Совета директоров
ПАО «Полюс»	USD	13 453 829 (\$185 000)	1 454 468 (\$20 000)	По аудиту: 5 817 872 (\$80 000) По другим комитетам: 3 636 170 (\$50 000)	16 362 765 (\$225 000)	26 907 658 (\$370 000)
ПАО «Ростелеком»	RUB	4 000 000	По аудиту: 400 000 По другим комитетам: 320 000	По аудиту: 1 100 000 По другим комитетам: 1 080 000		6 000 000
ПАО «РусГидро»*	RUB	3 510 000	351 000	702 000	4 036 500	4 563 000
ПАО «Сбербанк»	RUB	7 700 000	1 540 000	2 310 000		11 550 000
ПАО «ФосАгро»	USD	13 090 212 (\$180 000)		8 726 808 (\$120 000)		26 180 424 (\$360 000)
Petropavlovsk PLC	GBP	8 050 768 (£80 000)		По аудиту: 1 006 346 (£10 000) По вознагражде- ниям: 754 760 (£7 500)	8 805 528 (£87 500)	15 095 190 (£150 000)
Polymetal International PLC	USD	9 235 872 (\$127 000)	945 404 (\$13 000)	По аудиту: 2 763 489 (\$38 000) По вознагражде- ниям, по номина- циям, по безопасности: 1 381 745 (\$19 000)	11 053 957 (\$152 000)	36 361 700 (\$500 000)
HeadHunter Group PLC	USD	2 181 702 (\$30 000)	727 234 (\$10 000)	1 454 468 (\$20 000)		3 636 170 (\$50 000)
X5 Group**	RUB	от 8 000 000	-	-		21 000 000

\*Финальная сумма вознаграждения зависит от количества заседаний, в которых принимал участие член Совета директоров (и иногда их формы: очной или заочной)

\*\* Компания также выплачивает акции как инструмент мотивации


\*\*\* В некоторых компаниях существуют ограничения по максимальному вознаграждению членов Советов директоров, вне зависимости от количества комитетов, в которых входит член СД.

Так как большинство Годовых Общих Собраний Акционеров (ГОСА) проходили в мае-июне 2021, для анализа был взят курс доллара США (\$1 = 72,7234 рубля), евро (€1 = 86,5118 рубля) и фунта стерлингов (£1 = 100,6346 рубля) на 1 июля 2021г.



# Методология исследования





**При подготовке исследования использовались следующие источники:**

- 1) Сайты компаний
- 2) Годовые отчеты
- 3) Пресс-релизы
- 4) Boardex
- 5) 2020 Russia Spencer Stuart Board Index
- 6) Spencer Stuart Boards Around the World и пр.

Использовались данные о членах Советов директоров на 1 октября 2021 года.

При подсчете членов и Председателей комитетов компания ПАО «Сургутнефтегаз» не учитывалась, так как в открытых источниках данных по составу комитетов не обнаружилось.

## Список компаний

АК «АЛРОСА» (ПАО)  
АФК «Система» (ПАО)  
ОК "РУСАЛ"  
ПАО "НОВАТЭК"  
ПАО "Полюс"  
ПАО «Аэрофлот»  
ПАО «Газпром»  
ПАО «ГМК «Норильский никель»  
ПАО «Группа Компаний ПИК»  
ПАО «Группа ЛСР»  
ПАО «Детский Мир»  
ПАО «Интер РАО»  
ПАО «ЛУКОЙЛ»  
ПАО «Магнит»  
ПАО «ММК»

ПАО «Московская Биржа»  
ПАО «Московский Кредитный Банк»  
ПАО «МТС»  
ПАО «НК Роснефть»  
ПАО «НЛМК»  
ПАО «Ростелеком»  
ПАО «РусГидро»  
ПАО «Сбербанк»  
ПАО «Северсталь»  
ПАО «Сургутнефтегаз»  
ПАО «Татнефть»  
ПАО «Транснефть»  
ПАО «ФосАгро»  
ПАО «ФСК ЕЭС»  
ПАО Банк ВТБ

Fix Price Group Ltd.  
Globaltrans Investment PLC  
HeadHunter Group Plc  
Ozon Holdings PLC  
Petropavlovsk PLC  
Polymetal International plc  
TCS Group Holding PLC  
VK Company Limited  
(ранее - Mail.ru Group Limited)  
X5 Group  
Yandex N.V.



*LEADING GLOBAL  
ORGANIZATIONAL  
CONSULTING FIRM*

We work with our clients to design optimal organization structures, roles, and responsibilities. We help them hire the right people and advise them on how to reward and motivate their workforce while developing professionals as they navigate and advance their careers.