



НОКС

НАЦИОНАЛЬНОЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
СЕКРЕТАРЕЙ

# Портрет корпоративного секретаря российской компании

Обзор результатов исследования 2023 года



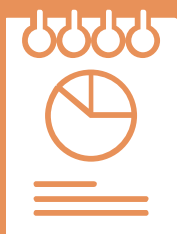
Статус  
должности



Профиль  
компетенций

# Содержание

<b>1. Введение</b>	<b>3</b>
<b>2. Цели и методология исследования</b>	<b>5</b>
<b>3. Портрет корпоративного секретаря</b>	<b>7</b>
3.1 Статус корпоративного секретаря в компании	
3.2 Общая статистика	
3.3 Функционал корпоративного секретаря	
<b>4. Практика вознаграждения корпоративного секретаря</b>	<b>13</b>
<b>5. Частные случаи портрета корпоративного секретаря</b>	<b>17</b>
<b>6. Выводы</b>	<b>23</b>
<b>О НОКС</b>	<b>25</b>



# Введение

Принимая во внимание стремительное изменение российских стандартов и практик корпоративного управления за последние годы, роль корпоративного секретаря в функционировании системы корпоративного управления компании становится все более значимой

К примеру, вступление в силу в 2022 – 2023 годах большого числа нормативных актов, затрагивающих все аспекты корпоративных отношений, обязывает российских специалистов корпоративного управления чрезвычайно оперативно и грамотно реагировать на меняющееся правовое поле, проявляя активную позицию по созданию и внедрению в практики компаний новаций регуляторной среды, минимизируя при этом возникающие негативные последствия и риски.

На фоне происходящих изменений и по мере роста значимости роли корпоративного секретаря меняются требования к его компетенциям в соответствии с профилем компании – как следствие, меняется «рынок» корпоративных секретарей.

В настоящем исследовании мы постарались нарисовать портрет корпоративного секретаря по состоянию на сегодняшний день, немного заглянуть в будущее профессии – с тем, чтобы далее было возможно оценивать динамику отдельных его аспектов.



# Цели и методология исследования

# Цели и методология исследования

Основным целями исследования стали оценка динамики развития роли корпоративного секретаря, получение актуальной картины профиля компетенций и «рынка» корпоративных секретарей в России с точки зрения его статуса в организационной структуре компании и практики вознаграждения, определение ориентира вознаграждения корпоративных секретарей

Период проведения исследования: апрель 2023 года

## Методология

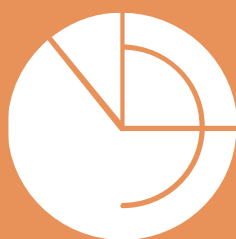
- > Используемый метод — онлайн-опрос, инструментом которого стало анкетирование
- > Анкета содержала 24 блока вопросов, направленных, в том числе, на выявление масштаба роли корпоративного секретаря, позиции в организационной структуре компании, комплекса решаемых задач и профиля компетенций, структуры вознаграждения и ее связанности с видами ключевых показателей эффективности
- > Особенности опроса стали адресное направление анкет и его проведение на условиях анонимности, что позволяет рассчитывать на достоверность информации о структуре и размерах вознаграждений

## 100+

### участников

Участниками исследования стали корпоративные секретари более 100 российских компаний. Количество корпоративных секретарей, принявших участие в опросе, по нашим оценкам, является максимальным за все время проведения подобных исследований в России

В исследовании представлены респонденты из различных российских компаний — с точки зрения структуры собственности (частная или государственная), статуса компании (публичная или непубличная) и размера капитализации (условно: малые, средние, крупные). Данное обстоятельство позволяет отобразить портрет корпоративного секретаря как в целом, так и сделать «зарисовки» особенностей по отдельным критериям или совокупностям критериев



# Портрет корпоративного секретаря

# Статус корпоративного секретаря в компании



Статус должности «корпоративный секретарь» продолжает возрастать. Значимость должности зависит в основном от публичности/непубличности и размера капитализации компании, а также отношения к вопросам корпоративного управления внутри организации

## Совет директоров и CEO — функциональные руководители

В настоящее время корпоративный секретарь, как правило, функционально подчинен совету директоров или совету директоров и первому руководителю (CEO)

Административно должность, в основном, находится в прямом подчинении первого руководителя, реже может быть в подчинении CEO-1 и гораздо реже — CEO-2

~60%

## корпоративных секретарей имеют структурное подразделение

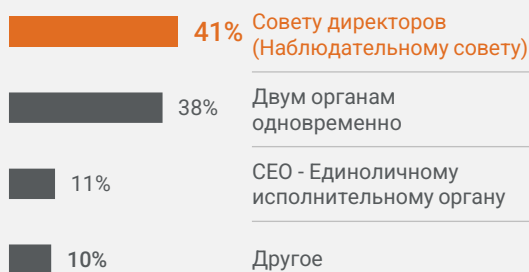
В большинстве компаний, в том числе небольших, имеется структурное подразделение (аппарат), находящееся в подчинении корпоративного секретаря

7+

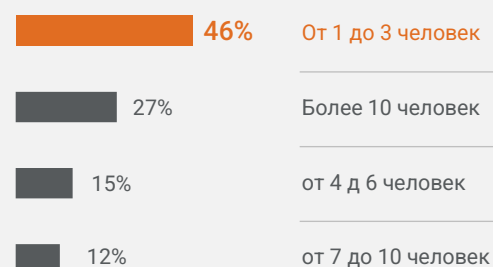
## человек в подразделениях

Почти в 40% случаев

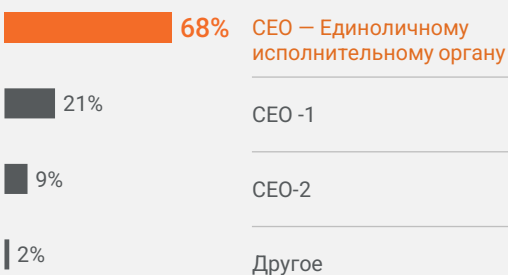
### Функциональная подчиненность корпоративного секретаря



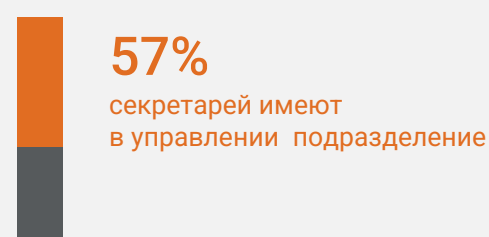
### Численность подразделения в управлении корпоративного секретаря



### Административная подчиненность корпоративного секретаря



### Наличие структурного подразделения в прямом подчинении корпоративного секретаря





**2/3** откликнувшихся респондентов – женщины, что может говорить как о преобладании женщин в профессии в среднем, так и об их изначально более активной позиции в отношении участия в исследованиях

### Женщины чаще занимают должность в организациях с капиталом <40 млрд ₽

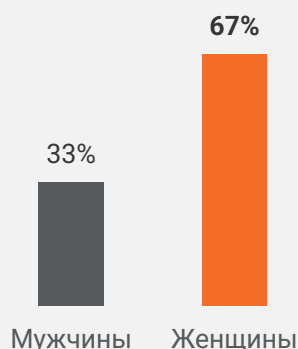
Среди респондентов чаще именно женщины находятся в должности корпоративного секретаря в компаниях с частным капиталом, а также в компаниях с капитализацией менее 40 млрд рублей

### 50/50

#### в крупных компаниях

В крупных по капитализации компаниях, а также в компаниях со значительным государственным участием, гендерное соотношение равное

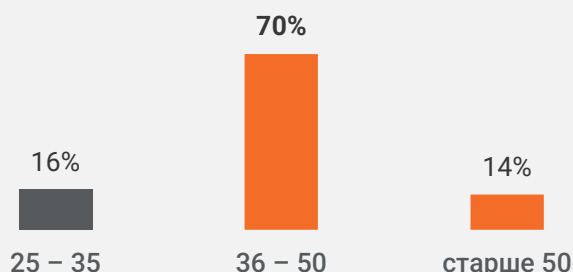
Гендерный аспект, все респонденты



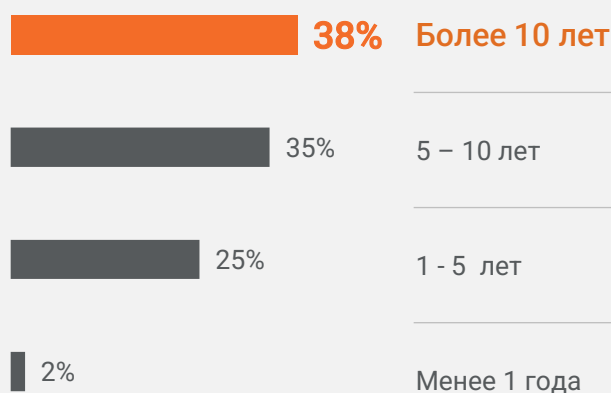
Возраст

### 36-50 лет

основной возраст респондентов



Совокупный стаж работы в должности «корпоративный секретарь»



### 73%

демонстрируют преданность своей профессии



### 10+ лет

совокупный стаж в должности 38% респондентов

При значительном доминировании у корпоративных секретарей высшего юридического образования, часто также встречаются высшее экономическое и управленческое (включая MBA) образования



# 40%

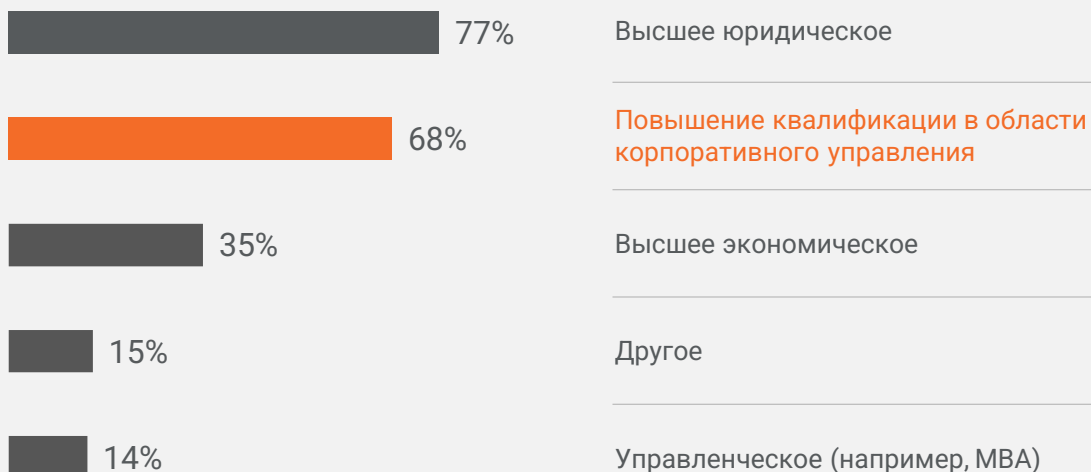
корпоративных секретарей имеют два и более высших образований

# 70%

**повысили квалификацию**

Респонденты указывают на прохождение программ повышения квалификации в области корпоративного управления, включая программы «Корпоративный секретарь»<sup>1</sup>

## Образование

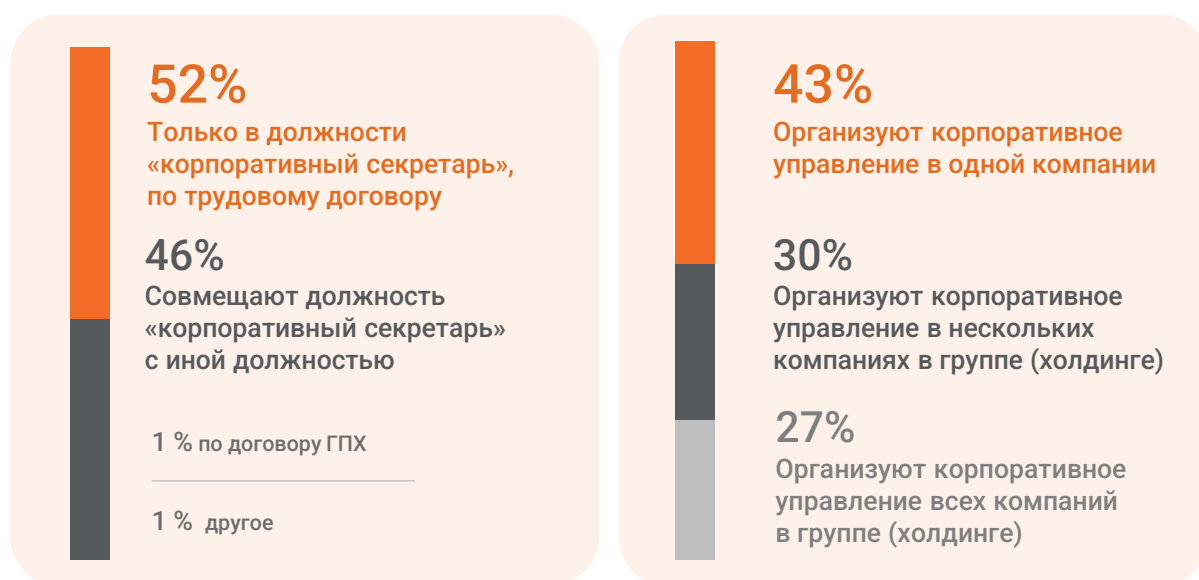


1. В рамках программы повышения квалификации «Корпоративный секретарь», проводимой НОКС, завершили обучение более 350 специалистов (на момент проведения исследования)

# Функционал корпоративного секретаря



Большинство опрошенных работают в должности «корпоративный секретарь» по трудовому договору. В то же время обращает на себя внимание тот факт, что нередко должность корпоративного секретаря совмещается с другой должностью в организации



Масштаб роли и объем функционала корпоративного секретаря можно оценить, в частности, исходя из организации им корпоративного управления в нескольких или во всех компаниях группы/холдинга, хотя этот критерий не следует считать определяющим — есть немало примеров, преимущественно в крупнейших компаниях, где корпоративный секретарь ответственен за корпоративное управление только в основной компании, при этом - в очень широком функциональном поле

Наиболее трудоемкие направления работы (в порядке уменьшения рабочей нагрузки) по оценке участников опроса:

- Организационное обеспечение работы совета директоров (наблюдательного совета), его комитетов
- ↓
- Организационное обеспечение подготовки и проведения общих собраний акционеров
- ↓
- Взаимодействие с коллегиальными исполнительными органами и ключевыми руководителями
- ↓
- Участие в реализации политики общества по раскрытию информации
- ↓
- Обеспечение взаимодействия общества с акционерами
- ↓
- Совершенствование системы и практики корпоративного управления в компании (или группе)

# Функционал корпоративного секретаря



## 73% респондентов отмечают рост круга задач

- > Увеличение круга задач преимущественно связывается с санкционным режимом, а также развитием самой функции в компании в силу разных причин (например, роста бизнеса, изменения структуры собственников и т.п.)
 

45%	Санкционный режим
27%	Роль не изменилась
21%	Другое
7%	COVID
- > В числе нового функционала чаще всего упоминается ESG-повестка, среди изменившегося — процессы, вызванные ограничениями при раскрытии информации
- > Большинство респондентов (68%) ожидают в следующие три года продолжения увеличения спектра функций и задач, что говорит об их оценке перспектив дальнейшего развития профессии

В числе не самого распространенного, но важного для компаний функционала корпоративного секретаря можно встретить:

- > сопровождение проектов M&A
- > санкционный комплаенс (в т.ч. в отношении бенефициарных владельцев)
- > организацию работы комитетов при правлении
- > управление корпоративной архитектурой, работа с проблемными активами (процедуры банкротства), участие в реализации непрофильных активов
- > договорная работа
- > участие в судебной работе, административном производстве, выполнении функций регистратора (трансфер-агентские услуги)

**17% заняты организацией корпоративного управления в компаниях группы в иностранных юрисдикциях**

Из комментариев участников опроса можно сделать вывод, что расширение функционала позитивно влияет на «осознание себя как нечто большего», что мотивирует к саморазвитию в профессии. Так, участники опроса акцентируют внимание на важности развития мягких навыков и позиционировании себя в профессиональном сообществе — прокачивание навыков переговоров и аргументированного убеждения, участие в НОКС («для налаживания деловых связей, взаимодействия с коллегами с целью обмена практиками» и «для вдохновения»), а также на важности собственной активной позиции

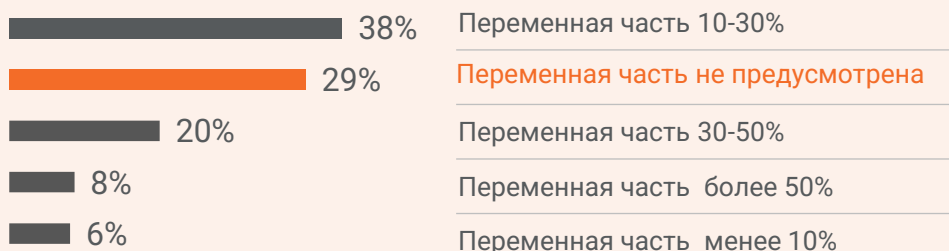


# Практика вознаграждения корпоративного секретаря

# Практика вознаграждения

Общий вывод: размер вознаграждения корпоративного секретаря зависит от статуса компании (публичная или непубличная), размера капитализации компании, объема функционала корпоративного секретаря

Однозначно отмечается закономерность: при наличии публичного статуса компании уровень оплаты труда корпоративного секретаря тем выше, чем выше капитализация компании и шире зоны его ответственности



**73%**  
имеют переменную часть оплаты труда

У большинства опрошенных корпоративных секретарей имеется переменная часть оплаты труда, преимущественно составляющая от 10 до 30% по отношению к постоянной части дохода

**54%**  
переменная часть вознаграждения привязана к КПЭ

У большинства корпоративных секретарей, у которых предусмотрена переменная часть оплаты труда, такая часть привязана к ключевым показателям эффективности (КПЭ), которые могут быть как индивидуальными, так и общекорпоративными. При этом соотношение общекорпоративных и индивидуальных КПЭ к переменной части почти у половины равное

## Области, в которых сосредоточены КПЭ корпоративного секретаря



# Практика вознаграждения

Можно сделать вывод — ключевыми показателями для большинства компаний являются компетентность корпоративного секретаря в эффективной организации процедур обеспечения деятельности и взаимодействии с членами органов управления и акционерами, а также его способности оценить уровень существующей системы корпоративного управления и обеспечить ее поступательное развитие

Среди наиболее важных и полезных КПЭ для оценки работы корпоративного секретаря часто упоминаются:

- > совершенствование системы корпоративного управления, внедрение лучших практик в текущее корпоративное управление компании
- > организация взаимодействия с акционерами, советом директоров, менеджментом
- > мотивированные оценки удовлетворенности взаимодействием с корпоративным секретарем со стороны акционеров, совета директоров, менеджмента

Из анализа результатов исследования следует, что наличие в составе вознаграждения корпоративного секретаря переменной части, привязанной, в свою очередь, к КПЭ, можно считать положительной практикой — оправданной и целесообразной, а ее отсутствие — недостатком системы. При этом вопрос о «правильном» соотношении индивидуальных и общекорпоративных КПЭ корпоративного секретаря остается открытым

#### Инициация практики

Можно рекомендовать корпоративным секретарям, чья система вознаграждения не включает переменную часть, инициировать её формирование в компании

#### Совет — использовать методические рекомендации

Ввиду существенных различий систем корпоративного управления компаний, а также функционала корпоративного секретаря, НОКС разработаны методические рекомендации, целью которых является формирование общих подходов к выстраиванию системы оценки эффективности работы корпоративного секретаря<sup>2</sup>

# Практика вознаграждения

Хотя общие подходы к определению размера вознаграждения корпоративного секретаря и можно считать сложившимися, «разбег» сумм оплаты труда при этом настолько велик (и по сравнению с данными исследования 2017 года<sup>3</sup> диапазон заметно увеличился), что представление данных о конкретных суммах совокупного годового дохода, равно как и фиксированной/переменной его частей, без учета определённых критериев видится нецелесообразным<sup>4</sup>

## Совмещение должности

корпоративного секретаря с иной должностью в компании зачастую делает сложным выделение в общей системе вознаграждения доли за выполнение таких дополнительных функций. Затруднительно и сравнение вознаграждения совместителя с вознаграждением тех, кто трудится исключительно в должности «корпоративный секретарь»

## Уровень квалификации

Прослеживается значимая корреляция между размером вознаграждения и квалификацией корпоративного секретаря, равно как и объемом его функционала

## Статус компании

С предыдущим критерием будет связан статус компании — публичное общество или непубличное, что влияет на профиль компетенций корпоративного секретаря и его функционал

## Масштаб бизнеса компании

Прослеживается взаимосвязь между размером вознаграждения корпоративного секретаря и размером капитализации — масштабом бизнеса компании<sup>5</sup>

## Система оплаты труда в компании

На размер, а также структуру вознаграждения корпоративного секретаря будет влиять наличие в компании сформированной системы оплаты труда, ее структура. Здесь можно говорить и о включении в систему вознаграждения переменной составляющей, и о ее соотношении с фиксированной частью, и о связи переменной части с КПЭ

Исходя из указанных критериев, разница между размером вознаграждения корпоративных секретарей крупного ПАО и небольшой непубличной компании может, по данным нашего исследования, отличаться на порядок

3. Исследование [«Эффективный корпоративный секретарь российской компании»](#) (2017г.)

4. При этом НОКС готов предоставить информацию о размерах оплаты труда конкретной категории корпоративных секретарей по запросу — сделать специальную выборку в соответствии с представленными критериями. Контакты для направления запроса указаны на последней странице настоящего обзора

5. На отсутствие такой связи в 2014 году указывали авторы материала [«Мечтать не вредно. Вознаграждение и карьерные перспективы российского корпоративного секретаря»](#)





# Частные случаи портрета корпоративного секретаря

# 4 портрета – 4 подгруппы



## Крупные ПАО

2 критерия

Публичный статус компании

> 200 млрд ₽  
размер рыночной капитализации



## С госучастием

1 критерий

Значительная доля госучастия (без учета статуса публичности и размера капитализации)



## Частные

1 критерий

Отсутствие в уставном капитале госучастия (без учета статуса публичности и размера капитализации)



## Малые

1 критерий

< 40 млрд ₽  
размер капитализации

### Общие черты

**36-50 лет**

преобладание возрастной группы

**Юридическое образование**

базовое высшее

**35-45%**

совмещение должности

# Портрет корпоративного секретаря крупных ПАО



- > Подгруппа характеризуется почти равным гендерным соотношением и преобладанием стажа работы в должности 5-10 лет и более
- > Практически все корпоративные секретари подгруппы имеют в подчинении структурное подразделение. В большинстве случаев численность аппарата составляет более 10 человек, что, вероятно, связано с более широким функционалом - как правило, такой корпоративный секретарь организует корпоративное управление в нескольких компаниях в группе (холдинге) или во всех компаниях группы. При этом совмещение практики организации корпоративного управления одновременно и в компаниях Российской Федерации, и в компаниях иностранных юрисдикций не имеет широкого распространения, хотя и встречается у некоторых респондентов
- > Размер переменной части, чаще привязанный к КПЭ, варьируется в интервале от 10 до 50% по отношению к постоянной части. В некоторых случаях переменная часть может превышать 50%
- > У большинства корпоративных секретарей в переменной части вознаграждения отношение индивидуальных КПЭ к общекорпоративным отклоняется в пользу индивидуальных. У меньшей части опрошенных одинаково часто встречается либо соотношение 50/50, либо преобладание общекорпоративных КПЭ

## Мини-портрет самой высокооплачиваемой части корпоративных секретарей

- > 2/3 – мужчины в возрасте 36-50 лет и старше, со стажем в профессии более 10 лет, работающие только в должности «корпоративный секретарь» по трудовому договору с функциональным подчинением совету директоров и CEO (но также встречается подчинение и только совету директоров), а административным – CEO
- > У всех имеется в подчинении структурное подразделение численностью, как правило, более 10 человек (реже 7-10). Такой корпоративный секретарь чаще организует корпоративное управление более чем в одной компании группы, не касаясь при этом компаний в иностранных юрисдикциях
- > Переменная часть вознаграждения, почти всегда привязанная к КПЭ, имеется практически у всех представителей выборки и превышает 50% по отношению к постоянной части (либо находится в интервале 30-50%). Соотношение индивидуальных КПЭ к общекорпоративным значительно выше в пользу индивидуальных

# Портрет корпоративного секретаря компаний со значительным государственным участием

- > При незначительном преобладании количества АО над ПАО среди респондентов выборка имеет широкое представление всех категорий компаний с точки зрения капитализации (почти 45% – до 40 млрд. рублей, 25% – 40-200 млрд. рублей, около 30% – более 200 млрд. рублей)
  - > Соотношение мужчин и женщин практически 50/50
  - > 2/3 работают только в должности «корпоративный секретарь» по трудовому договору
  - > Почти половина имеет двойное функциональное подчинение (и совету директоров, и CEO), по 1/5 подчиняются или совету директоров, или CEO; еще около 1/10 подчинены руководителям юридического департамента
  - > Отмечается значительное преобладание административного подчинения уровню CEO, реже уровню CEO-1. Совокупный стаж нахождения в должности распределен почти поровну: 1-5 лет, 5-10 лет, более 10 лет
  - > В большинстве случаев у корпоративного секретаря имеется в подчинении структурное подразделение. При этом аппарат численностью 1-3 человека встречается примерно в 40% случаев, еще около 25% руководят подразделением с 4-6 сотрудниками, и около 30% – более 10
  - > Незначительно преобладают ответы, согласно которым корпоративный секретарь организует корпоративное управление более чем в одной компании группы. При этом крайне редко встречается практика организации корпоративного управления в компаниях иностранных юрисдикций
- > Общий уровень дохода корпоративного секретаря в компаниях со значительным государственным участием, как правило, ниже, чем у корпоративного секретаря в крупных ПАО (даже при схожем функционале). В то же время, если сравнивать доходы корпоративных секретарей крупных компаний со значительным государственным участием с доходами корпоративных секретарей крупных ПАО, то это примерно одинаковый уровень
  - > Размер переменной части предусмотрен у 3/4 респондентов подгруппы, у большинства интервал составляет – 10-30% к постоянной части, у 16% – 30-50%. В отдельных случаях переменная часть может превышать 50%
  - > При этом привязка переменной части вознаграждения к КПЭ встречается в три раза чаще, чем ее отсутствие. Соотношение в переменной части вознаграждения индивидуальных КПЭ и общекорпоративных примерно одинаковое

# Портрет корпоративного секретаря частных компаний



- > Среди этой подгруппы значительно преобладают респонденты, представляющие ПАО. Выборка имеет широкое представление всех категорий компаний с точки зрения капитализации: почти 43% – до 40 млрд. рублей, 32% – 40-200 млрд. рублей, 25% – более 200 млрд. рублей
- > 3/4 респондентов подгруппы – женщины, совокупный стаж нахождения в должности у которых (более чем 1/3 подгруппы) превышает 10 лет, еще примерно у такой же части – составляет 5-10 лет, и лишь у 1/4 опрошенных – от 1 года до 5 лет. Как исключение имеют место кейсы – менее года
- > Более половины участников опроса функционально подчиняются совету директоров, еще 1/3 имеет двойное функциональное подчинение (и совету директоров и CEO). В административном подчинении значительное преобладает подчинение уровню CEO, реже уровню CEO-1, очень редко – CEO-2
- > Наличие или отсутствие в подчинении структурного подразделения встречается примерно в равной пропорции. Когда такое подразделение есть, в половине случаев оно состоит из 1-3 человек, около 25% опрошенных имеют в подчинении и более 10 человек или (16%) – 7-10 сотрудников. 2/3 корпоративных секретарей организуют корпоративное управление более чем в одной компании группы. При этом, хотя и менее чем в 1/4 случаев, встречается практика организации ими корпоративного управления также в компаниях иностранных юрисдикций

- > Размер переменной части не предусмотрен у 28% респондентов подгруппы. Если же предусмотрен, то у большинства интервал составляет – 10-30% к постоянной части, у 16% – 30-50%
- > В отдельных случаях переменная часть может превышать 50%. При этом привязка определения размера переменной части вознаграждения к достижению КПЭ встречается в три раза чаще, чем ее отсутствие. Соотношение в переменной части вознаграждения индивидуальных КПЭ и общекорпоративных примерно одинаковое

# Портрет корпоративного секретаря «малых» компаний



- > Среди участников подгруппы отмечается преобладание обществ с частным капиталом в форме АО. 2/3 респондентов – женщины
- > Совокупный стаж нахождения в должности у более чем 1/3 респондентов превышает 10 лет, у чуть меньшего количества находится в интервале 5-10 лет, и лишь у 1/5 этот интервал от 1 года до 5 лет. Как исключение имеются случаи стажа в должности менее года
- > Чуть более 1/3 участников имеет двойное функциональное подчинение (и совету директоров и CEO), еще 1/3 функционально подчиняется только совету директоров. Значительно преобладает административное подчинение уровню CEO, редко уровню CEO-1, очень редко – CEO-2
- > В 2/3 кейсов аппарат корпоративного секретаря не сформирован. Когда такое подразделение есть, оно состоит из 1-3 человек, редко в подчинении 4-6 сотрудников. Практически поровну распределены случаи, когда корпоративный секретарь организует корпоративное управление в одной компании группы или сразу в нескольких компаниях. Имеет место, но редко, практика, когда корпоративный секретарь организует корпоративное управление в иностранных юрисдикциях
- > Размер переменной части не предусмотрен примерно у 1/3 респондентов. У большинства имеющих в доходе переменную часть ее размер составляет 10-50% к постоянной части. Случаев, когда переменная часть превышает 50%, не отмечено. При этом привязка переменной части вознаграждения к КПЭ отсутствует у более чем половины ответивших. Соотношение в переменной части вознаграждения индивидуальных КПЭ к общекорпоративным примерно одинаковое

## Мини-портрет корпоративного секретаря с самыми низкими доходами

- > В подавляющем большинстве случаев это женщины в возрасте 36-50 лет, которые работают в малых (капитализация менее 40 млрд. рублей) непубличных обществах с частным капиталом в должности корпоративного секретаря, совмещая ее с иной должностью в компании
- > В подчинении практически всегда отсутствует структурное подразделение, а при наличии подразделения его численность составляет 1-3 человека
- > Такой корпоративный секретарь организует корпоративное управление только в одной компании. Переменная часть вознаграждения не предусмотрена



# Выводы



Институт корпоративных секретарей в России демонстрирует свою устойчивость и продолжает гармонично развиваться



Профессия корпоративный секретарь сформирована, ее статус продолжает расти, а функционал расширяться



Работа корпоративного секретаря усложнилась, а роль стала более значимой на фоне вызовов последних лет



Практика вознаграждения корпоративного секретаря в России очень разнообразна в абсолютных цифрах. В большинстве случаев доход включает переменную часть, которая, в свою очередь, более чем у половины корпоративных секретарей подразумевает связь с процедурой оценки эффективности корпоративного секретаря и/или с общекорпоративными КПЭ



Основными факторами, влияющими на размер и формирующими систему вознаграждения, чаще всего являются публичный статус, размер капитализации компании и уровень компетенций корпоративного секретаря, а также наличие в компании сформированной системной модели оплаты труда



---

Национальное объединение корпоративных секретарей благодарит

корпоративных секретарей Валерия Лоскутова (ПАО «НЛМК») и Олега Цветкова (ПАО Сбербанк) за идеологическую поддержку исследования,

Андрея Ракитина — за методологическую поддержку исследования<sup>6</sup>

---

Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС) — профессиональное сообщество специалистов в области корпоративного управления, основанное в целях создания ценностей и перспектив развития корпоративного управления России, укрепления имиджа профессии корпоративного секретаря, формирования золотого стандарта образования и профессиональных навыков корпоративного секретаря, оказания членам профессионального сообщества всесторонней поддержки для их профессионального и карьерного роста



[nokc.org.ru](http://nokc.org.ru)



[nokc@nokc.org.ru](mailto:nokc@nokc.org.ru)



[t.me/NOKC1](https://t.me/NOKC1)