

The background of the entire page is a stylized graphic consisting of numerous vertical bars of varying heights and widths. These bars are colored in a gradient from deep red on the left, through blue and green in the center, to yellow and orange on the right. The bars have a slight 3D effect with shadows.

SpencerStuart

2020

Российский индекс
советов директоров

Содержание

3	ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ «РОССИЙСКОГО ИНДЕКСА СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ 2020»
6	ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ ОБЗОРА
8	ЧИСЛЕННОСТЬ И СОСТАВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ
16	ЗАСЕДАНИЯ И ОЦЕНКА СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ
18	КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ
22	ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ
26	Состав совета директоров
30	Статистика советов директоров, заседаний и комитетов
34	Вознаграждения в 2020 году
38	О SPENCER STUART

Основные факты «Российского индекса советов директоров 2020»

в 1,6 раза

уменьшилась доля
компаний без женщин
в СД

16%

вновь избранных
членов советов —
женщины

в 1,5 раза

увеличилась доля
иностранцев среди
новых директоров

РАЗНООБРАЗИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Разнообразие в практике корпоративного управления компаний из Индекса РТС на 30 сентября 2020 года, рассматриваемых в настоящем обзоре, можно анализировать в двух аспектах: участие женщин и иностранцев в работе советов директоров и исполнительных органов управления.

2020 год стал годом ощутимого роста участия женщин:

- » новые директора-женщины составили 16% от всех новых назначений в СД в 2020 году, что в 1,5 раза больше уровня прошлого года (11%)
- » доля женщин среди неисполнительных директоров увеличилась в 1,2 раза и составила 11%
- » в 1,6 раза уменьшился процент компаний, которые не имеют женщин в своих СД (с 37% до 23%)

Участие иностранцев характеризуется следующим:

- » доля иностранных директоров немного снизилась по сравнению с прошлым годом и составила 29% (против 30 %)
- » доля иностранцев среди новых директоров ниже их доли в общей численности членов СД (25% против 29%), но это в 1,5 раза больше показателя за предыдущий период (17%)

в 1,5 раза

выше доля женщин в
правлениях

в 2 раза

меньше доля
иностранцев среди
менеджмента

в 2,5
других

советах директоров
работают
председатели СД

РАЗНООБРАЗИЕ В ПРАВЛЕНИЯХ

Состав правлений рассматриваемых компаний значительно отличается от того, что наблюдается в практике советов директоров:

- » доля женщин в составе правлений была в 1,5 раза больше доли женщин-директоров в советах директоров (16% против 11%)
- » доля иностранцев в составе правлений была в 2 раза меньше доли иностранных директоров в советах директоров (15% против 29%)

РАБОТА В ДРУГИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Больше половины рассматриваемых компаний (18 из 35) не раскрывают на корпоративных сайтах в биографиях своих председателей советов директоров информацию про их работу в других компаниях. Анализ годовых отчетов позволил установить следующее:

- » председатели советов директоров работают в среднем ещё в 2,5 других советах — при нынешних темпах изменений в бизнесе и возникающих вызовах работа в 3,5 советах считается слишком большой нагрузкой для председателя
- » генеральные директора/председатели правлений работают в среднем ещё в 1,5 других советах директоров и попечительских советах

24 млн руб.

среднее за год
вознаграждение
председателей СД

КОМИТЕТЫ

Всё больше комитетов (в среднем это почти 4 комитета) создаётся при советах директоров компаний из Индекса РТС:

- » во всех 35 компаниях работают комитеты по аудиту, в 34 — комитеты по вознаграждениям, назначениям/ номинациям и кадрам, а в 31 компании — комитеты, занимающиеся вопросами стратегии и инвестиций

11 млн руб.

среднее за год
вознаграждение
неисполнительных
директоров

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Существенное ослабление курса рубля повлекло за собой увеличение рублевых значений среднего вознаграждения директоров и председателей советов:

- » средний размер вознаграждения председателей СД составил 24 млн. руб. (на 29% выше прошлогоднего)
- » базовое вознаграждение неисполнительных директоров выросло на 28% до 11 млн. руб.

Принципы составления обзора

В «Российском индексе советов директоров 2020» содержатся данные о 35 компаниях с крупнейшей рыночной капитализацией по Индексу РТС по состоянию на 30 сентября 2020 года. Прошлогодний отчет был составлен по данным 38 компаний.

В обзор этого года добавлены две компании: ПАО «Группа ЛСР» и «Тинькофф/ТиСиЭс Групп Холдинг ПЛС». Пять компаний: «ЛЕНТА Лтд», ПАО «М.Видео», ПАО «НК «РУССНЕФТЬ», ПАО «САФМАР Финансовые Инвестиции» и ПАО «ТМК», — не входили в Индекс РТС на 30 сентября 2020 года и не были включены в наш обзор.

Мы провели анализ численности и состава советов директоров и комитетов, а также размеров вознаграждений членов СД на 30 сентября 2020 года, а общих сумм вознаграждений советам директоров и числа заседаний СД/комитетов — за 2019 финансовый год. Данные взяты из открытых источников: годовые отчёты и сайты компаний, размещенные в интернете протоколы и повестки общих собраний акционеров и заседаний советов директоров.

Следующие показатели рассчитаны на 30 сентября 2020 года:

- | | |
|---|---|
| » Состав Наблюдательного совета/
Совета директоров | » Срок работы в СД |
| » Состав Правления | » Вознаграждение членов СД |
| » Представленность женщин в СД | » Возраст |
| » Независимые директора | » Представленность иностранных
директоров в СД |

Следующие показатели рассчитаны за год, закончившийся 31 декабря 2019 года:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| » Расходы на вознаграждения всему СД | » Заседания комитетов при СД |
| » Заседания Советов директоров | » Оценка советов директоров |

При пересчете стоимостных показателей, выраженных в рублях, долларах или евро, использовался соответствующий средний за год курс ЦБ РФ.

При пересчете стоимостных показателей, выраженных в рублях, долларах или евро, использовался соответствующий средний за год курс ЦБ РФ или обменный курс валют, установленный ЦБ РФ на 30 сентября 2020 года.

Некоторые аспекты практики корпоративного управления компаний, рассмотренных в «Российском индексе советов директоров 2020», сравниваются с практиками других стран. Однако, детализированный набор таких данных по другим странам (Бразилия, Канада, Колумбия, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Италия, Нидерланды, Норвегия, Испания, Швеция, Швейцария, Турция, Великобритания и США) можно найти на сайте компании Spencer Stuart International (см. ссылку на **Boards Around the World/ Сравнение с другими странами** на стр. 23 настоящего обзора).

Численность и состав советов директоров

ЧИСЛЕННОСТЬ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

С 2014 года средняя численность советов директоров российских компаний, входящих в Индекс РТС, находится на уровне 10,11 человек. За период с 2014 по 2016 год средняя численность снизилась с 10,6 до 10,1 человека, к 2019 году она увеличилась до 10,7 человек, а в 2020 году составила 10,6 человек. Чаще всего встречаются советы директоров численностью 9 и 11 человек, что составляет 22,9% и 31,4% от всех рассматриваемых компаний.

В соответствии с российским законодательством количественный состав совета директоров компании не может быть менее пяти человек¹.

Численность советов директоров в выборке этого года варьируется в диапазоне от 5 директоров в компании «Тинькофф/ТиСиЭс Групп Холдинг ПЛС» до 15 директоров в компаниях «АЛРОСА» и «Татнефть».

По-прежнему, в большинстве компаний совет директоров насчитывает 9–11 человек.

Количество директоров

Количество директоров	% компаний
от 5 до 8	5,7
от 9 до 11	68,6
от 12 до 14	20,0
15	5,7

Средняя численность советов директоров в российских компаниях приближается к значению этого показателя в США (10,7 человек)², при этом он варьируется от 8,2 человек в Финляндии до 16 человек в Германии.

1 Федеральный закон «Об акционерных обществах», Статья 66 (3): Не менее пяти членов СД для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций менее одной тысячи; не менее семи членов для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций общества более одной тысячи; и не менее девяти членов для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций общества более десяти тысяч.

2 <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category=all-board-composition&topic=board-size>

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

В рассматриваемом году доля исполнительных директоров в рассматриваемых компаниях составляет 13,8% от общей численности членов советов директоров, что на 0,5% выше прошлогоднего показателя в 13,3%. Это соответствует Федеральному закону «Об акционерных обществах» — исполнительные директора (члены исполнительных органов) компании не должны составлять более 25% от состава совета директоров.

В то же время, в «Газпроме», «Лукойле», «Полюсе», «Северстали» и «Татнефти» доля исполнительных директоров в составе советов директоров превышает установленный Федеральным законом предел, варьируясь в интервале от 26,7% до 44,4%.

В соответствии с требованием ФЗ «Об АО», председатель совета директоров не может совмещать эту функцию с должностью генерального директора этого общества³. Во всех компаниях, вошедших в наш обзор, роли председателя СД и генерального директора разделены. Однако, как и во многих странах с одноуровневой структурой корпоративного управления⁴, генеральный директор часто является членом совета директоров.

РОЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ И ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

Российский Кодекс корпоративного управления рекомендует избирать председателем совета директоров независимого директора, либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора⁵.

60% компаний соответствуют этой рекомендации: в 9 компаниях работает независимый Председатель, в 12 других вместо независимого Председателя — старший независимый директор или независимый заместитель председателя, при этом в одной из них (ПАО «СБЕРБАНК») имеется и та и другая позиция. Это больше прошлогодней доли таких компаний (52,6%).

Всего заместители председателей (как независимые, так и исполнительные) работают в советах директоров 22,9% компаний, что почти в полтора раза меньше, чем в прошлом году (34,2%). В «Алросе» работает как Первый заместитель Председателя Наблюдательного Совета, так и просто заместитель, в «Интер РАО» имеется, как заместитель Председателя СД, так и Старший независимый директор, в Сбербанке — 2 заместителя Председателя Наблюдательного Совета. Старшие независимые директора работают в 7 компаниях (против 8 в прошлом году).

³ ФЗ «Об акционерных обществах», Статья 64 и Статья 66.

⁴ При одноуровневой системе корпоративного управления совет директоров включает в себя как исполнительных директоров (членов исполнительных органов управления), так и внешних директоров, не являющихся работниками компании.

⁵ Статья 2.5.1 Кодекса корпоративного управления 2014 года (далее — Кодекс).

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

За отчетный год доля независимых директоров значительно возросла с 36,7% до 42,2% от общего количества членов СД. Если рассматривать 6-ти летнюю ретроспективу, то рост составил 3,2 процентных пункта (в 2014 году доля независимых директоров составляла 39% от общего количества членов СД).

По уровню независимости состава совета директоров российская практика корпоративного управления поднялась на четвертое место снизу (с предпоследнего места в прошлом году), догнав Колумбию с 42% (см. данные, включенные в Сравнение с другими странами⁶).

Согласно Кодексу корпоративного управления, независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава совета директоров⁷. Не следуют данным рекомендациям примерно 29% рассматриваемых компаний, что существенно меньше прошлогоднего показателя равного 40%.

В семи рассматриваемых компаниях (против двух в прошлом году) в составе совета директоров 60% и более независимых членов — это рост в 3,5 раза! Самая большая доля независимых директоров была в этом году в компании «Полиметалл Интернэшнл ПЛС» — 77,8%. Во всех советах есть по крайней мере два независимых директора — это порог, который часто считается абсолютным минимумом для того, чтобы совет директоров мог результативно защищать интересы акционеров.

ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Представленность женщин в российских СД по-прежнему одна из самых низких по сравнению с международной практикой, несмотря на то, что за минувший год доля женщин в советах директоров выросла с 8,4% до 10,5%. Более чем в полтора раза уменьшился процент компаний, которые не имеют женщин в своих СД — с 37% в 2019 году до 23% в рассматриваемом. До трех увеличилось количество компаний, число женщин в которых составляет 3 человека, и до шести возросла группа компаний, имеющих 2 женщин в составе совета директоров. По-прежнему, некоторые женщины, входящие в СД, занимают посты членов советов директоров в нескольких компаниях одновременно.

⁶ <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category=all-board-composition&topic=independent-directors>

⁷ Статья 2.4.3 Кодекса

Количество женщин-директоров

Количество женщин-директоров (неисполнительные и исполнительные)	% компаний
отсутствуют	23
1	51
2	17
3	9
4	3%

Доля женщин среди неисполнительных директоров составляет 10,9%, что значительно выше показателя прошлого года (8,8%). В группе из 49 исполнительных директоров доля женщин ощутимо ниже (8,2%), но при этом она более чем в полтора раза больше показателя прошлого года (5,4%).

Анализируя представленность женщин в СД, следует сказать, что ни одна женщина не занимала пост Председателя СД на протяжении последних 5 лет в анализируемых компаниях.

В отличие от скандинавских стран, где существует квота на представленность женщин в СД в размере не менее 40% от общего количества директоров, в РФ таких законодательных требований нет. Как результат, мы наблюдаем на протяжении последних нескольких лет очень незначительный рост количества и доли женщин-директоров в СД рассматриваемых российских компаний, основная часть которого приходится на 2020 год.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА

Доля иностранных директоров⁸ в рассматриваемых СД немного снизилась по сравнению с прошлым годом и составила 29,2% иностранцев (против 29,7 % в прошлом году).

Иностранные директора и независимые директора



Доля независимых директоров среди иностранных членов СД возросла в 2020 году в 1,2 раза и составила 72,2% от 108 иностранных директоров (в прошлом году эта доля была равна 60%). С другой стороны, как и в прошлом году, почти половина всех независимых директоров — это иностранцы (78 человек или 49,1%). Доля иностранных граждан среди исполнительных директоров (входящих в состав СД) в 3,5 раза ниже — 14,3% (7 из 49).

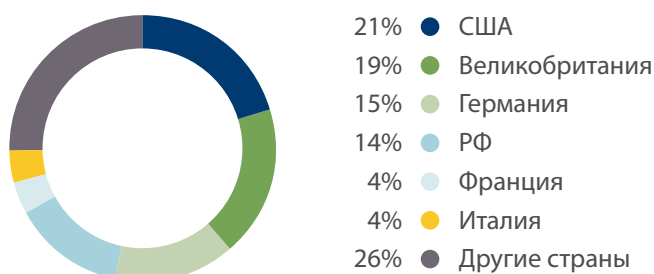
Среднее число иностранных директоров в СД осталось прежним — 3,1 человека. Однако на уровне отдельных компаний представленность иностранцев распределена между компаниями неравномерно: семь компаний не имеют в составе СД иностранных директоров, а в СД шести компаний работают более 5 иностранцев. Следует отметить, что головные офисы пяти рассматриваемых компаний зарегистрированы в иной юрисдикции, нежели РФ.

В состав совета директоров входят граждане 25 стран, включая Россию. 21,3% иностранных директоров имеют гражданство США, 19,4% — граждане Великобритании, а граждане Германии составляют 14,8% от общего числа иностранцев в советах директоров компаний Индекса РТС (см. диаграмму на следующей странице).

На отчетную дату в рассматриваемых компаниях работало 9 иностранных председателей СД (25,7%), что значительно меньше 12 председателей (31,6%) в 2019 году, и совпадает с показателем 2018 года.

⁸ Иностранцем считается директор, страна гражданства которого отличается от страны, в которой зарегистрирован головной офис компании. Иностранцами не являются лица, имеющие гражданство в той же стране, где зарегистрирован головной офис компании.

Иностранные директора: Гражданство

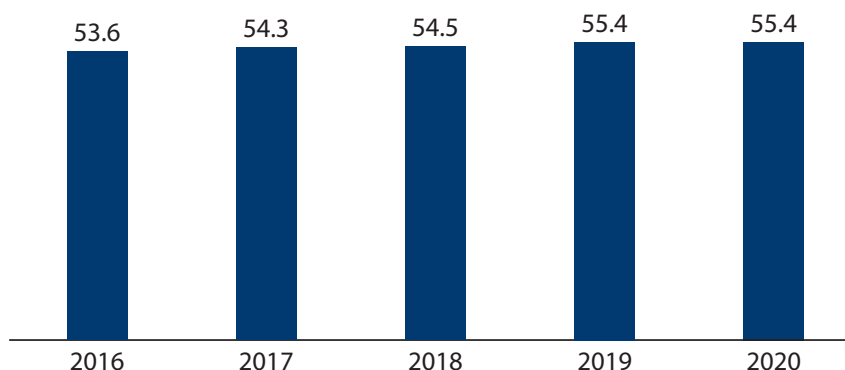


Из всех новых неисполнительных директоров, избранных в СД за последние 12 месяцев, 24,7% — иностранные граждане, что в 1,5 раза больше показателя за предыдущий период (16,7%), но, по-прежнему, в 2 раза меньше уровня 2018 года (50,6%).

ВОЗРАСТ

Средний возраст директоров в России не изменился по сравнению с прошлым годом и составляет 55,4 лет. Как и в прошлом году, российские советы директоров продолжают оставаться самыми молодыми по сравнению с международной практикой, хотя средний возраст постепенно увеличился с 2016 года, когда он составлял 53,6 года.

ОБЗОР ЗА 5 ЛЕТ: средний возраст директоров



9 <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category=all-board-composition&topic=director-age>

Средний возраст председателей — 59,7 лет, что меньше показателя предыдущего года примерно на 1 год. До апреля 2020 года самому старшему председателю российской компании было 90 лет, и он возглавлял совет директоров «Лукойла» на протяжении двадцати лет. В настоящее время, старейшим является председатель СД «Газпрома» в возрасте 79 лет, и он занимает эту должность последние 12 лет.

Средний возраст исполнительных директоров составляет 52,1 года — он практически не изменился и, по-прежнему, ниже среднего возраста всех директоров. Этот показатель на 3,6 года меньше среднего возраста неисполнительных директоров (55,9 лет). Средний возраст генеральных директоров снизился примерно на 1 год и составил 53 года, что, по-прежнему, немного больше показателя 2018 года (51,8 года).

НОВЫЕ ДИРЕКТОРА

77 новых директоров (или 20,8% от общего числа членов советов директоров в рассматриваемых компаниях) были избраны в 2020 году (за период с 1 июня 2019 года по 30 сентября 2020 года). Это совсем немного меньше 79 человек, избранных в предыдущем периоде, и, по-прежнему, ощутимо меньше 97 человек, избранных в 2018 году.

92,2% новых директоров являются неисполнительными директорами, при этом доля независимых директоров составляет 47,9%, что на 5,7 процентных пункта превышает общий показатель по представленности независимых директоров в компаниях, вошедших в обзор (42,2%).

В 9 компаниях — не было изменений в составе СД в 2020 году. В 26 компаниях произошли изменения в составе СД и было избрано от одного до 6 новых директоров. Из них, 12 новых директоров-женщин: по одной женщине в 8 компаниях, и, впервые, по две женщины в ПАО «Детский мир» и в «Полиметалл Интернэшнл ПЛС». Число новых директоров-женщин на треть больше прошлогоднего показателя в 9 женщин, и они составили 15,6% от всех новых назначений в СД в 2020 году, что в 1,4 раза больше уровня прошлого года (11%).

Средний возраст всех новых директоров составляет 50,9 лет, что ниже среднего возраста всех директоров (55,4 лет). Возраст 10% новых директоров составил 27–39 лет. В то же время 21% новых директоров — старше 60 лет. Самому старшему новому директору — 75 лет, а самому молодому — 27 лет (по сравнению с возрастом 33 года в прошлом году).

В 2020 году сменился лишь один Председатель советов директоров, по сравнению с семью в прошлом году.

СРОК РАБОТЫ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Средний срок работы в СД по итогам 2020 года составил 5,2 лет. Анализ сроков работы в советах директоров говорит о его увеличении. За 5 лет средний срок вырос на 33% (1,3 года). Дольше всех в СД работают Председатели и Исполнительные директора. Самыми «обновляемыми» являются неисполнительные директора. Изменение сроков на горизонте 5 лет демонстрирует тренд на замедление обновления членов СД.

Средний срок работы в совете директоров

	2020	2019	2018	2017	2016	Динамика за 5 лет
Председатели (занятие должности)	8,9	8,6	5,3	5,4	4,2	212%
Неисполнительные директора (в СД)	4,2	4,8	4	4,3	3,1	135%
Исполнительные директора (в СД)	8,9	7,4	7	6,8	6,1	49%
Все директора (в СД)	5,2	5,5	4,7	4,7	3,9	33%

Срок работы в СД, с высокой долей вероятности, продолжит расти. Скорее всего, вслед за иностранными коллегами, российские члены советов директоров продолжат наращивать время работы в СД.

РАБОТА В ДРУГИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Больше половины рассматриваемых компаний (18 из 35) не раскрывают на корпоративных сайтах в биографиях своих председателей советов директоров информацию про их работу в советах других компаний.

Анализ годовых отчетов позволил установить, что председатели советов директоров работают в среднем ещё в 2,5 других советах, причём в целом ряде случаев это советы директоров публичных компаний. При нынешних темпах изменений в бизнесе и возникающих перед ним вызовах работа в 3,5 советах представляется слишком большой нагрузкой для председателя, «нормой» для него является ещё один совет директоров.

Генеральные директора/председатели правлений работают в среднем ещё в 1,5 других советах директоров и попечительских советах (иногда в 5–6). Это немного больше того, что в Великобритании считается разумным максимумом для CEO.

Анализ загруженности женщин-директоров показал, что 5 из 33 работают в среднем ещё в 1,2 другом совете директоров в компаниях из Индекса РТС.

Заседания и оценка советов директоров

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Среднее количество всех заседаний советов директоров (в том числе заочных) российских компаний из нашей выборки составило 17,8 в 2019 году. Однако, если исключить заочные заседания, то среднее число заседаний снизится до 9,6. Заочные заседания составили в минувшем году 46% от их общего числа, что представляет собой существенное снижение по сравнению с 2018 годом, когда эта доля составляла 70%.

Сложно судить о качестве принимаемых решений по итогам проведенных СД в рассматриваемых российских компаниях исходя из частоты проведения заседаний — чаще всего заочные заседания носят «формальный характер», при котором членам СД предлагается проголосовать по вопросам повестки, присланной на электронную почту. Такой формат принятия решений не ведет к диалогу, а принимаемые решения опираются на информацию, предоставленную корпоративным секретарем и собранную менеджментом компании.

Очные заседания СД

	3	4	5	6	7	8	9 и более	неизвестно
Количество компаний	2	4	1	3	4	2	9	10

В минувшем году больше всего было компаний, которые провели по девять и более очных заседаний — они составили 25,7% от общего числа рассматриваемых компаний. По семь очных заседаний провели 11,4% компаний и такое же их количество провело по четыре заседания. К сожалению, заметно увеличился удельный вес компаний (с 18,4% до 28,6%), не раскрывших информацию о количестве очных/заочных заседаний. Общее количество заседаний

	5–9	10–14	15–19	20–24	25–29	30–39	40–47	неизвестно
Количество компаний	5	7	8	9	0	3	1	2

Разброс общего количества заседаний СД в 2019 году, включая заочные, весьма велик — от пяти до 47 заседаний в год. Чаще всего встречаются значения от 20 до 24 заседаний в год — это 25,7% всех рассматриваемых компаний. Чуть реже — от 15 до 19 заседаний, таковых оказалось 22,9%. Свыше 30 заседаний в год провели примерно 11% компаний.

ОЦЕНКА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

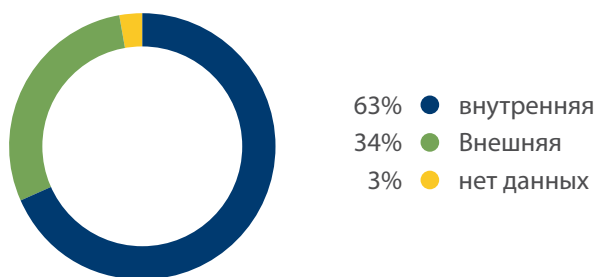
Оценка качества работы совета директоров в течение 2019 года проводилась всеми рассматриваемыми компаниями (одна компания не раскрыла эту информацию). При этом, 33 компании (94,3%) провели внутреннюю оценку, и 12 компаний (34,3%) — внешнюю оценку качества работы советов директоров (включая 1 компанию, которая провела только внешнюю оценку). Все советы директоров провели внутреннюю оценку работы своих комитетов.

В рассматриваемом периоде доля компаний с проведенной внешней оценкой существенно превышает аналогичный показатель предыдущего года — 34,3% против 28,9%. Поскольку Кодекс корпоративного управления рекомендует проведение внешней оценки раз в три года, то по итогам следующего года можно ожидать очередного увеличения данного показателя.

В 11 компаниях (31,4%) проводилась и внешняя, и внутренняя оценка качества работы советов директоров, что в 1,3 раза выше уровня прошлого года (23,7%).

Одна компания не раскрыла информацию о проведении оценки совета директоров.

Оценка работы СД по типу*



* «Внутренняя» оценка включает компании, которые провели её полностью или частично.

Комитеты при совете директоров

Российский Кодекс корпоративного управления рекомендует компаниям формировать комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, стратегии и иные, например, по корпоративному управлению, по этике или по управлению рисками¹⁰, если необходимо. Принятый 19.07.2018 года федеральный закон № 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» предоставил советам директоров (наблюдательным советам) акционерных обществ право формировать комитеты «для предварительного рассмотрения вопросов, относящихся к его компетенции»¹¹. Более того, с 1 января 2021 года для публичных обществ станет обязательным требование о формировании комитета по аудиту для проведения работы по предварительному рассмотрению «вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью публичного общества, в том числе с оценкой независимости аудитора публичного общества и отсутствием у него конфликта интересов, а также с оценкой качества проведения аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности общества»¹².

Среднее количество комитетов на один совет директоров составляет 3,8, что выше показателей двух прошлых лет (3,5).

Комитеты при совете директоров

	Количество комитетов					
	1	2	3	4	5	6 и более
% компаний	2,9%	8,6%	40,0%	22,9%	11,4%	14,3%

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Во всех 35 компаниях действует Комитет по аудиту, иногда имеющий немного модифицированное название: «Комитет по аудиту и рискам» (в 4 компаниях), «Комитет по аудиту и устойчивому развитию» (в 2 компаниях) или «Комитет по аудиту, финансам и риску» (в 1 компании).

Если до 2019 года только в одной компании женщина являлась председателем Комитета по аудиту («Алроса»), то в прошлом году таких компаний стало пять! Всего же, в состав Комитетов по аудиту 15 компаний (42,9%) входит по одной женщине (в «МТС» — две), что больше соответствующих показателей прошлого года (14 компаний или 36,8%).

¹⁰ Статьи 2.8.1. — 2.8.4

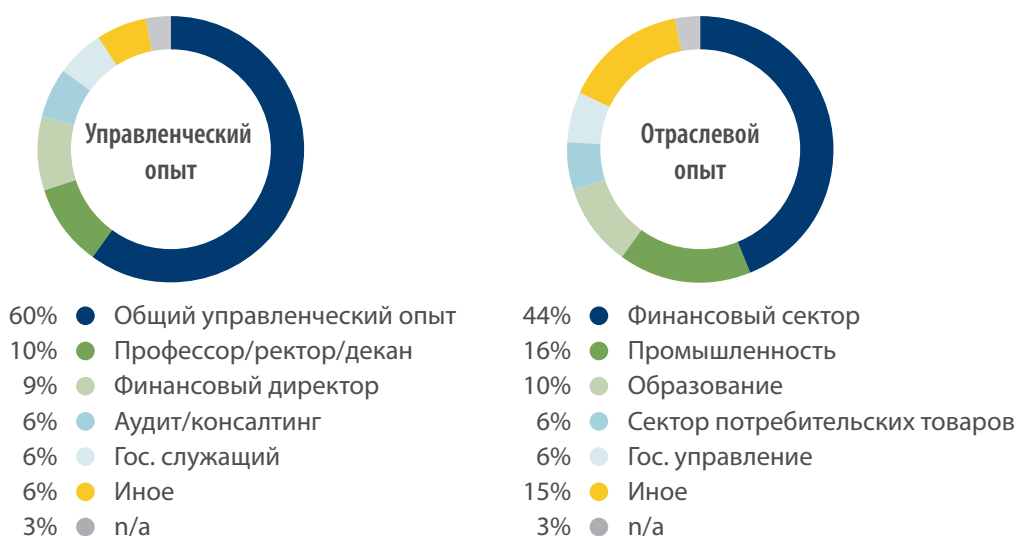
¹¹ новый пункт 3 статьи 64 Закона об АО

¹² второй абзац нового пункта 3 статьи 64 Закона об АО

Уже третий год мы изучаем опыт председателей Комитетов по аудиту. В выборке отчёт-ного года из 32 председателей Комитетов по аудиту (являющихся членами советов директоров), управленческий и профессиональный опыт в качестве финансового директора или аудитора имеют 5 человек (15,6%), что почти в два раза меньше показателя прошлого года (9 человек или 28%). Ещё 59,4% председателей Комитетов по аудиту в рассматриваемых компаниях имеют общий управленческий опыт¹³. Три председа-теля Комитетов по аудиту ранее занимали или занимают должность ректора.

Рассматривая опыт работы по отраслям, можно отметить, что в секторе финансовых услуг работали 43,8% председателей Комитетов по аудиту (что заметно больше 37% в прошлом году), и по 15,6% председателей комитетов имеют опыт работы на промыш-ленных предприятиях, а также в сфере образования и государственного управления.

Управленческий и отраслевой опыт председателей комитетов по аудиту



¹³ Общий управленческий опыт включает управленческий опыт работы в качестве управляющего директора, партнёра, генерального директора, президента или вице-президента без привязки к какой-либо области управления или функции.

ИНЫЕ КОМИТЕТЫ

В 34 компаниях из выборки этого года были сформированы комитеты, отвечающие за вопросы вознаграждения, включая 4 Комитета по вознаграждениям. Комитеты при советах директоров 31 компании занимаются вопросами кадров, назначений/ номинаций, включая 3 Комитета по номинациям. Чаще всего (в 18 из 35 компаний) встречается название «Комитет по кадрам и вознаграждениям», за которым следует название «Комитет по назначениям и вознаграждениям» (в 7 компаниях). Помимо этого, в названия комитетов, рассматривающих вопросы вознаграждения, кадров и назначений/ номинаций, включают корпоративное управление (в 4 компаниях) и социальную политику (в 1 компании).

Еще одним часто встречающимся комитетом является комитет, отвечающий за вопросы стратегического развития: он был сформирован в 31 компании, что включает 13 Комитетов по стратегии, 6 Комитетов по стратегическому развитию, 6 комитетов, в название которых входят различные комбинации слов «стратегия», «инвестиции» и др., 3 Комитета по инвестициям, 2 Комитета по бюджету и Комитет по вопросам развития энергетики Дальнего Востока.

Среди других комитетов при советах директоров рассматриваемых компаний следует отметить 10 комитетов, отвечающих за вопросы охраны окружающей среды и устойчивого развития. В этот перечень входят 4 Комитета по охране труда/здоровья, промышленной безопасности и охране окружающей среды, 2 Комитета по устойчивому развитию и ещё 4 комитета, в название которых входит термин «устойчивое развитие» (например, Комитет по аудиту и устойчивому развитию, Комитет по безопасности и устойчивому развитию).

Достаточно часто (в 8 компаниях) в названиях комитетов фигурируют вопросы управления рисками, что включает 5 Комитетов по аудиту и рискам и 3 Комитета по управлению рисками.

Помимо этого, встречаются комитеты, рассматривающие вопросы инноваций (3), связей с инвесторами и финансовыми рынками (3), комплаенс (2) и другие вопросы, связанные со спецификой деятельности различных компаний.

ЗАСЕДАНИЯ КОМИТЕТОВ

Комитеты по аудиту рассматриваемых компаний заседали в течение 2019 года в среднем 10,3 раз¹⁴, что практически не отличается от предыдущего года. Однако, поскольку менее половины компаний указывают, сколько заседаний было проведено очно или заочно, этот средний показатель менее информативен. Как и в случае с заседаниями СД, и, как следует из годовых отчётов, указывающих обе формы проведения заседаний комитетов, значения среднего количества заседаний, как правило, становятся значительно меньше, когда речь идёт только об очных заседаниях. Так, лишь 13 компаний указали количество очных заседаний, и для них среднее количество заседаний комитета по аудиту, проводимых в очной форме, составило 4,7 в год, что немного меньше показателя прошлого года (5 заседаний).

Наибольшее количество очных заседаний комитета по аудиту в 2019 году провели в «Аэрофлоте» — 11. Вторым по количеству очных заседаний стал комитет по аудиту «Сбербанка» — 7. В «Ростелекоме» все заседания данного комитета проходили в заочной форме.

Комитеты по кадрам и вознаграждениям в среднем собирались в 2019 году 8,7 раз, что почти на 9% больше прошлого года. При этом, в среднем, 4,5 заседания проводились в очной форме. Лидером по количеству очных заседаний данного комитета стал «Аэрофлот» — 10 очных заседаний комитета, «МТС» провел 9 заседаний, в то время как «Сбербанк» все заседания этого комитета проводил в заочной форме.

Комитеты по стратегии в среднем собирались в течение 2019 года 7,1 раз, что на 11,3% меньше, чем в прошлом году. В очной форме было проведено в среднем 5,2 заседания. Первенство по количеству очных заседаний принадлежит «Аэрофлоту» — 10, следом за ним идет «ФСК ЕЭС» с 7 очными заседаниями в год. «Сбербанк» все 4 заседания данного комитета провел в очной форме.

14 Пять компаний не предоставили информацию по заседаниям комитетов по аудиту.

Вознаграждение директоров

Только 16 из исследуемых российских компаний (45,7%) раскрывают детальную информацию о размере индивидуальных вознаграждений членов СД. Две компании (5,7% из 35 анализируемых) не раскрыли данные об общем размере вознаграждения совета директоров, несмотря на рекомендации Кодекса корпоративного управления (в прошлом году таких компаний было 5 или 13,2%).

В Европе такая информация раскрывается в полном объеме и является стандартом для корпоративной отчетности публичных компаний.

6 компаний (по сравнению с 11 в прошлом году) не раскрыли данные о базовом вознаграждении членов советов директоров, при этом 5 из них указали общую сумму вознаграждения, выплаченную всему совету директоров.

Многие компании рассчитывают вознаграждение директора на основе формулы: базовое вознаграждение с учетом поправочного коэффициента, который основан на посещаемости заседаний СД, плюс дополнительное вознаграждение за работу в комитетах и исполнение функций Председателя СД или комитета. В отдельных случаях встречается премиальная часть, формирующаяся на основании критериев, описанных в Положениях о премировании и/или в долгосрочных программах стимулирования.

В ряде компаний вознаграждение выплачивалось только независимым директорам, например, в «X5 Retail Group» и «Юнипро». Зачастую это связано с тем, что некоторые неисполнительные директора в этих компаниях являются сотрудниками головных обществ и представляют интересы крупных акционеров. А исполнительным директорам вознаграждение за работу в СД, как правило, не выплачивается.

Вознаграждение членам советов директоров обычно выплачивают в рублях, но его размер зачастую (в 12 компаниях) установлен в долларах США или в евро (в 3 компаниях). В общем итоге 15 компаний (42,9%) начисляли вознаграждение в иностранной валюте. Это значительно больше прошлого года, когда таких компаний было 12 (или 31,6% от общего числа проанализированных компаний Индекса РТС).

Размеры вознаграждений и качество предоставляемой об этом информации сильно разнятся от компании к компании. Например, у «ФСК ЕЭС» базовое вознаграждение директоров составляет 692 тыс. руб. в год, у директоров «Аэрофлота» оно равно 6 000 тыс. руб. Как и в прошлом году, самое большое базовое вознаграждение установлено членам совета директоров «Роснефти» — 500 тыс. долларов США (39,8 млн. руб. по курсу ЦБ РФ на отчётную дату¹⁵).

ПРЕДСЕДАТЕЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Средний размер вознаграждения председателя СД на отчётную дату составил 23,9 млн. руб., что на 5,3 млн. руб. (на 28,5%) выше, чем в прошлом году. Значительным фактором увеличения рублевого значения среднего размера вознаграждения председателя СД стало изменение использованного в расчётах обменного курса доллара США (он изменился на 26,6% с 62,93 до 79,6845 руб. за 1 доллар) и курса евро, который изменился на 25,5% с 74,13 до 93,0237 руб. за 1 евро. Размер среднего вознаграждения в долларовом выражении увеличился на 1,8%. Анализ других причин изменения рублевого и долларового значений затруднён в связи с тем обстоятельством, что состав Индекса РТС сократился с 38 до 35 компаний, при этом 5 компаний вышли из Индекса, и 2 компании вошли в него.

Из тех компаний, которые раскрыли информацию до нашей отчётной даты, самая высокая сумма вознаграждения по-прежнему у председателя СД «Норильского Никеля» — 1 429 тыс. долларов США (или 113,8 млн. руб. по курсу ЦБ РФ на эту дату). Как и в прошлом году, самый низкий размер вознаграждения за выполнение обязанностей председателя совета директоров у «ФСК ЕЭС» — 900 тыс. руб.

8 компаний (22,9%) не указали ни размера надбавки за выполнение функций председателя СД, ни общей суммы вознаграждения. Это в 1,4 раза меньше, чем в прошлом году, когда таких компаний было 12 (31,6%).

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

Вознаграждение неисполнительных директоров часто определяется по формуле, которая включает сумму базового вознаграждения и коэффициент участия каждого директора в заседаниях. В некоторых случаях, если член СД не участвует в определённом количестве заседаний СД в течение корпоративного года, то компания может не выплачивать ему вознаграждение. Дополнительно неисполнительные директора получают вознаграждение за работу в комитетах, как правило, с учетом коэффициента участия в заседаниях, а также за исполнение функции Председателя СД или комитета. Это означает, что окончательный размер вознаграждения не фиксируется до начала корпоративного года, а определяется на индивидуальной основе. Во многих случаях, когда информация об индивидуальных вознаграждениях не раскрывается, то базовое вознаграждение указывается как вознаграждение неисполнительного директора.

Базовое вознаграждение неисполнительных директоров в прошлом году составило 11,0 млн. рублей (138 тыс. долларов США), что на 27,9% выше прошлогоднего показателя, равного 8,6 млн. рублей. Размер базового вознаграждения в долларовом выражении — не изменился.

Следует отметить, что, как и в прошлом году, среднее вознаграждение председателей советов директоров российских компаний в 2,2 раза превышало среднее значение базового вознаграждения неисполнительных директоров, в то время как в международной практике встречается и более существенное превышение. Среди российских компаний, раскрывших такую информацию, самое большое превышение отмечено у «Норильского Никеля» — в 11,9 раз.

Работа неисполнительных директоров оплачивается выше всех в «Роснефти»: ежегодное базовое вознаграждение составляет 500 тыс. долларов США (39,8 млн. руб.). Следом за «Роснефтью» идёт «МТС» с размером выплат в 31,9 млн. руб. (с учётом выплат акциями/ADRs).

Общая сумма вознаграждения всем членам СД в «ФСК ЕЭС» составила в 2019 году примерно 8,1 млн. руб., в то время как в «Роснефти» этот показатель находился на уровне 217,6 млн. руб.

Самое высокое вознаграждение по итогам 2019 года было выплачено и/или начислено членам СД «Яндекса» — 673,0 млн. руб.

В некоторых случаях, аффилированные неисполнительные директора (например, сотрудники головного общества в советах директоров дочерних компаний и госслужащие) вообще не получают вознаграждения за участие в работе СД.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА УЧАСТИЕ В КОМИТЕТАХ ПО АУДИТУ, НОМИНАЦИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

7 компаний (против 14 в прошлом году) не раскрыли информацию о выплатах за выполнение функций председателя Комитета по аудиту. 28 компаний указали размер надбавки, который в среднем составил 3,5 млн. рублей (или 31,8%) дополнительно к базовому вознаграждению неисполнительного директора. Хотя абсолютное значение этой надбавки в рублях возросло на 0,6 млн. рублей (на 20,7%), его доля по отношению к базовому вознаграждению немного снизилась — с 32,9% до 31,8%. Размер дополнительного вознаграждения за членство в Комитете по аудиту указали 26 компаний, и он составил, как и в прошлом году, 1,3 млн. рублей.

Средний размер дополнительного вознаграждения за выполнение обязанностей председателя Комитета по вознаграждениям¹⁶ составил дополнительные 3,3 млн. руб., а для членов этих комитетов такое вознаграждение составило в среднем 1,3 млн. руб.

Средний размер дополнительного вознаграждения для членов Комитетов по стратегии почти такой же, как за участие в Комитетах по вознаграждениям и составляет 1,3 млн. руб. А вот за выполнение функций председателя Комитета по стратегии средняя сумма такого вознаграждения составила 3,0 млн. руб., что на 0,2 млн. рублей (или на 7,1%) выше, чем в прошлом году.

¹⁶ к «Комитетам по вознаграждениям» также отнесены комитеты «по кадрам и вознаграждениям», «по назначениям/ номинациям и вознаграждениям», «по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям» и «по кадрам, вознаграждениям и социальной политике».

Состав совета директоров

КОМПАНИЯ	ВСЕГО ДИРЕКТОРОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР (ГД)			ВЕДУЩИЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР		НАЦИОНАЛЬНОСТЬ В СД, вкл. ПСА
		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РАККИД	ИНОСТРАННЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ИНОСТРАННЫЙ П	ЗАМ. ПРЕДСЕДАТЕЛЯ	СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР	
ПАО «АЭРОФЛОТ»	11	нет	нет	нет	нет	нет	1
АК «АЛРОСА»	15	нет	нет	нет	да	нет	1
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	10	нет	да	нет	нет	да	5
ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»	10	нет	нет	нет	нет	нет	2
ПАО «ФСК ЕЭС»	11	нет	нет	нет	нет	нет	2
ПАО «ГАЗПРОМ»	11	нет	нет	нет	нет	нет	1
ПАО «ИНТЕР РАО»	11	нет	нет	нет	нет	да	2
ПАО «ГРУППА ЛСР»	9	нет	нет	да	нет	нет	1
ПАО «ЛУКОЙЛ»	11	нет	нет	нет	да	нет	4
ПАО «МАГНИТ»	9	нет	да	да	да	нет	6
ПАО «ММК»	10	нет	нет	нет	нет	нет	3
ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»	12	нет	да	нет	да	нет	3
ПАО «МТС»	9	нет	да	нет	нет	нет	3
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	13	нет	да	нет	нет	нет	2
ПАО «НОВАТЭК»	9	нет	нет	нет	нет	нет	3
ПАО «НЛМК»	9	нет	нет	нет	нет	нет	4
ПАО «ФОСАГРО»	10	нет	да	нет	нет	нет	4
ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»	9	нет	нет	нет	нет	нет	3
ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС	9	нет	да	нет	нет	да	7
ПАО «ПОЛЮС»	9	нет	да	нет	нет	нет	2
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	11	нет	нет	нет	да	нет	6
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	11	нет	нет	нет	нет	да	1
ОК РУСАЛ ПЛС	14	нет	да	да	нет	нет	5
ПАО «РУСГИДРО»	13	нет	нет	да	нет	нет	1

» Для тех компаний, в которых отсутствует та или иная позиция, указан ноль

» По тем компаниям, где нет данных, указано «N/A»

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (В ТОМ ЧИСЛЕ НЕЗАВИСИМЫЕ)				НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА, НАЗНАЧЕННЫЕ В ПЕРИОД С 01.06.19 ПО 30.09.20			ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА	ПРАВЛЕНИЕ		
ВСЕГО	НЕЗАВИСИМЫЕ	ИНОСТРАННЫЕ	ЖЕНЩИНЫ	ВСЕГО	ИНОСТРАННЫЕ	ЖЕНЩИНЫ		ВСЕГО	ИНОСТРАННЫЕ	ЖЕНЩИНЫ
10	3	0	0	3	0	0	1	9	0	0
14	3	0	3	5	0	1	1	6	0	0
9	5	6	0	0	0	0	1	9	0	1
9	3	1	2	4	0	1	1	11	0	4
10	3	1	1	6	0	6	1	6	0	1
8	3	0	0	0	0	0	3	14	0	2
10	4	1	1	0	0	0	1	9	0	1
8	4	0	1	7	0	0	1	8	0	1
8	4	3	2	5	1	0	3	14	0	0
8	5	5	0	4	2	0	1	9	2	3
9	4	2	2	1	0	0	1	14	0	1
12	8	2	2	6	2	0	0	6	0	0
8	6	3	2	5	1	1	1	14	0	2
11	6	3	0	5	0	0	2	10	0	4
8	3	3	1	1	0	1	1	13	1	1
9	6	4	1	1	0	0	0	9	1	1
8	6	4	2	2	2	0	2	7	0	0
8	3	2	1	0	0	0	1	8	0	2
8	7	8	3	2	2	1	1	13	13	3
5	4	3	1	0	0	0	4	14	0	2
9	3	7	0	3	2	0	2	9	2	1
10	3	0	1	5	0	1	1	8	0	2
11	8	0	1	1	0	0	3	2	2	0
12	4	0	1	6	0	1	1	5	0	1

КОМПАНИЯ	ВСЕГО ДИРЕКТОРОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР (ГД)			ВЕДУЩИЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР		НАЦИОНАЛЬНОСТЬ В СД, вкл. ПСД
		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РАКЖЕ ПД	ИНОСТРАННЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ИНОСТРАННЫЙ ПД	ЗАМ. ПРЕДСЕДАТЕЛЯ	СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР	
ПАО СБЕРБАНК	14	нет	нет	нет	да	да	3
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	10	нет	нет	нет	нет	да	4
ПАО АФК «СИСТЕМА»	12	нет	нет	нет	да	нет	4
ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	9	нет	нет	нет	да	нет	1
ПАО «ТАТНЕФТЬ»	15	нет	нет	нет	нет	нет	2
Тинькофф / Тинькофф Групп Холдинг ПЛС	5	нет	нет	нет	нет	нет	3
ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»	9	нет	нет	нет	нет	нет	2
ПАО «ЮНИПРО»	9	нет	да	нет	да	нет	3
ПАО «БАНК ВТБ»	11	нет	нет	нет	нет	да	3
X5 RETAIL GROUP	8	нет	да	нет	нет	нет	4
ЯНДЕКС N.V.	12	нет	да	да	нет	нет	3

» Для тех компаний, в которых отсутствует та или иная позиция, указан ноль

» По тем компаниям, где нет данных, указано «N/A»

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА (В ТОМ ЧИСЛЕ НЕЗАВИСИМЫЕ)				НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА, НАЗНАЧЕННЫЕ В ПЕРИОД С 01.06.19 ПО 30.09.20			ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА	ПРАВЛЕНИЕ		
ВСЕГО	НЕЗАВИСИМЫЕ	ИНОСТРАННЫЕ	ЖЕНЩИНЫ	ВСЕГО	ИНОСТРАННЫЕ	ЖЕНЩИНЫ		ВСЕГО	ИНОСТРАННЫЕ	ЖЕНЩИНЫ
12	7	2	1	5	0	1	2	11	0	4
7	5	3	0	0	0	0	3	15	0	3
10	6	3	1	2	1	0	2	14	0	1
8	2	0	0	0	0	0	1	N/A	N/A	N/A
11	3	1	1	2	0	1	4	4	0	0
5	2	2	1	0	0	0	0	14	14	3
8	3	1	0	1	0	0	1	9	0	1
8	3	5	1	4	3	0	1	3	1	0
10	4	0	0	5	0	0	1	12	0	1
8	5	4	1	1	0	0	0	13	11	5
10	8	8	1	4	4	0	2	N/A	N/A	N/A

Статистика советов директоров, заседаний и комитетов

КОМПАНИЯ	СРОК РАБОТЫ В СД			РАБОТА В ДРУГИХ СД	
	НЕКОТОРЫЕ ТЕПЕРЬШЕ ДИРЕКТОРА (БЕЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ)	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧД	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧД
ПАО «АЭРОФЛОТ»	3,9	1	11	0	0
АК «АЛРОСА»	2,2	5	3	1	2
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	5,3	7	9	3	1
ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»	1,3	2	0	1	0
ПАО «ФСК ЕЭС»	2,8	7	2	8	6
ПАО «ГАЗПРОМ»	6,6	12	18	0	0
ПАО «ИНТЕР РАО»	6,4	10	11	17	4
ПАО «ГРУППА ЛСР»	1,6	13	7	0	0
ПАО «ЛУКОЙЛ»	2,8	27	27	1	1
ПАО «МАГНИТ»	2,3	2	1	9	0
ПАО «ММК»	5,3	27	6	3	0
ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»	3,5	3	N/A	5	N/A
ПАО «МТС»	2,1	1	2	2	3
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	2,7	7	N/A	3	N/A
ПАО «НОВАТЭК»	5,7	16	17	0	0
ПАО «НЛМК»	6,9	24	N/A	1	N/A
ПАО «ФОСАГРО»	5,6	2	7	3	0
ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»	3,4	N/A	6	0	0
ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС	2,1	1	9	1	0
ПАО «ПОЛЮС»	3,5	4	5	2	2
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	4,1	3	16	2	7
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	3,2	5	3	1	6
ОК РУСАЛ ПЛС	1,7	2	2	0	0
ПАО «РУСГИДРО»	2,9	5	4	2	0

* Некоторые компании частично выполняют рекомендации по самостоятельной оценке: проводят внутреннюю оценку эффективности комитетов и председателя, без оценки работы каждого члена совета директоров индивидуально. Другие компании полностью следуют рекомендациям и проводят внутреннюю оценку, включая оценку работы всех директоров

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ВСЕХ ДИРЕКТОРОВ	ЗАСЕДАНИЯ СД		КОЛИЧЕСТВО КОМИТЕТОВ	ОЦЕНКА СД
	ВСЕГО	ОНЛАЙН		
52,1	20	9	3	внутренняя/ внешняя
49,5	18	3	3	внутренняя
55,9	33	28	3	внутренняя/ внешняя
43,5	11	5	3	внутренняя
46,5	47	42	4	внутренняя/ внешняя
57,6	22	11	2	внутренняя
53,0	24	20	3	внутренняя/ внешняя
46,3	13	8	4	внутренняя
66,5	20	9	3	внутренняя
48,9	18	N/A	4	внутренняя
50,0	17	N/A	4	внутренняя/ внешняя
54,6	23	6	6	внутренняя/ внешняя
52,8	16	9	5	внутренняя
54,5	34	10	4	внутренняя/ внешняя
63,6	10	6	3	внутренняя/ внешняя
60,6	7	3	3	внутренняя
59,6	8	N/A	6	внутренняя
46,1	N/A	N/A	5	N/A
55,8	8	N/A	4	внешняя
51,3	17	7	4	внутренняя
61,7	24	4	3	внутренняя
52,2	20	4	4	внутренняя
58,3	10	N/A	8	внутренняя
54,5	20	7	6	внутренняя/ внешняя

КОМПАНИЯ	СРОК РАБОТЫ В СД			РАБОТА В ДРУГИХ СД	
	НЕКОТОРЫЕ ПРЕДСЕДАТЕЛИ (БЕЗ ОЦЕНКИ РАБОТЫ КАЖДОГО ЧЛАНА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ)	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧД	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧД
ПАО СБЕРБАНК	4,0	1	15	1	1
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	5,0	18	4	4	0
ПАО АФК «СИСТЕМА»	5,6	26	0	4	3
ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	9,0	13	24	0	0
ПАО «ТАТНЕФТЬ»	10,8	22	20	5	0
ТИНЬКОФ / ТИСИЭС ГРУПП ХОЛДИНГ ПЛС	N/A	12	N/A	0	N/A
ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»	3,7	5	12	5	1
ПАО «ЮНИПРО»	3,4	0	7	0	1
ПАО «БАНК ВТБ»	2,9	0	18	1	10
X5 RETAIL GROUP	4,7	12	N/A	2	N/A
ЯНДЕКС Н.В.	5,2	20	0	0	0

* Некоторые компании частично выполняют рекомендации по самостоятельной оценке: проводят внутреннюю оценку эффективности комитетов и председателя, без оценки работы каждого члена совета директоров индивидуально. Другие компании полностью следуют рекомендациям и проводят внутреннюю оценку, включая оценку работы всех директоров

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ВСЕХ ДИРЕКТОРОВ	ЗАСЕДАНИЯ СД		КОЛИЧЕСТВО КОМИТЕТОВ	ОЦЕНКА СД
	ВСЕГО	ОНЛАЙН		
61,2	33	7	5	внутренняя
55,9	10	4	3	внутренняя/ внешняя
58,8	13	8	5	внутренняя
69,8	5	N/A	1	внутренняя
59,9	15	12	3	внутренняя
60,0	10	N/A	2	внутренняя/ внешняя
64,6	24	7	3	внутренняя
58,3	16	4	2	внутренняя
52,3	16	6	3	внутренняя
50,6	5	N/A	3	внутренняя
51,8	N/A	N/A	6	внутренняя

Вознаграждения в 2020 году

КОМПАНИЯ	ВАЛЮТА	ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ В СД			
		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	НЕКЛЮЧИ- ТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР - ЧЛЕНОВ СД - ВЪЗВОС	ОБЩЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СД (ЗА 2019 ГОД)	
ПАО «АЭРОФЛОТ»	руб.	9 000 000	6 000 000	76 198 909	
АК «АЛРОСА»	руб.	9 000 000	6 000 000	59 436 316	
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	\$/руб.	30 735 450	11 383 500	98 084 637	
ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»	\$/руб.	нет	4 781 070	16 800 000	
ПАО «ФСК ЕЭС»	руб.	900 000	692 308	8 100 000	
ПАО «ГАЗПРОМ»	руб.	32 951 920	26 737 420	237 638 000	
ПАО «ИНТЕР РАО»	руб.	7 800 000	6 000 000	53 994 522	
ПАО «ГРУППА ЛСР»	N/A	N/A	N/A	47 400 000	
ПАО «ЛУКОЙЛ»	руб.	12 400 000	7 000 000	103 075 000	
ПАО «МАГНИТ»	евро/руб.	32 558 295	13 953 555	127 764 436	
ПАО «ММК»	руб.	N/A	N/A	61 243 000	
ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»	руб.	16 000 000	6 667 000	96 307 000	
ПАО «МТС»	\$/руб.	39 842 250	31 873 800	123 751 596	
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	\$/руб.	113 835 000	9 562 140	248 200 000	
ПАО «НОВАТЭК»	руб.	30 000 000	19 500 000	165 800 000	
ПАО «НЛМК»	\$/руб.	19 124 280	12 749 520	135 697 000	
ПАО «ФОСАГРО»	\$/руб.	28 686 420	14 343 210	109 761 832	
ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»	руб.	1 800 000	1 200 000	N/A	
ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС	\$	29 722 319	10 119 932	81 140 748	
ПАО «ПОЛЮС»	\$	29 483 265	14 741 633	65 979 968	
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	\$	47 810 700	39 842 250	217 572 966	
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	руб.	6 000 000	4 000 000	27 954 586	
ОК РУСАЛ ПЛС	\$	65 341 290	16 744 266	179 722 994	

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В КОМИТЕТАХ					
ПО АУДИТУ		ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ		ПО СТРАТЕГИИ	
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧЛЕН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧЛЕН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧЛЕН
1 980 000	1 200 000	1 980 000	1 200 000	1 980 000	1 200 000
1 800 000	1 200 000	1 800 000	1 200 000	1 800 000	1 200 000
2 845 875	1 707 525	2 845 875	1 707 525	2 845 875	1 707 525
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
138 462	69 231	138 462	69 231	138 462	69 231
1 726 250	690 500	1 726 250	690 500	нет	нет
900 000	600 000	900 000	600 000	900 000	600 000
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
9 302 370	0	6 976 778	0	9 302 370	0
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
3 750 000	1 500 000	3 750 000	1 500 000	3 750 000	1 500 000
3 984 225	2 390 535	2 390 535	1 992 113	2 390 535	1 992 113
11 952 675	3 984 225	11 952 675	3 984 225	11 952 675	3 984 225
3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
5 099 808	3 187 380	5 099 808	3 187 380	5 099 808	3 187 380
9 562 140	0	9 562 140	0	9 562 140	0
240 000	0	240 000	0	240 000	0
3 028 011	1 035 899	1 514 006	1 035 899	нет	нет
6 374 760	1 593 690	3 984 225	1 593 690	3 984 225	1 593 690
3 984 225	2 390 535	3 984 225	2 390 535	3 984 225	2 390 535
500 000	400 000	400 000	320 000	400 000	320 000
2 009 312	1 339 541	2 009 312	1 339 541	нет	нет

КОМПАНИЯ	ВАЛЮТА	ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ В СД			
		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР – БАЗОВЫЙ	ОБЩЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СД (ЗА 2019 ГОД)	
ПАО «РУСТИДРО»	руб.	3 510 000	2 700 000	24 840 000	
ПАО СБЕРБАНК	руб.	8 850 000	5 900 000	63 100 000	
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	N/A	N/A	N/A	N/A	
ПАО АФК «СИСТЕМА»	руб.	15 100 000	15 563 636	198 470 000	
ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	руб.	N/A	4 000 000	52 043 600	
ПАО «ТАТНЕФТЬ»	руб.	N/A	N/A	214 567 016	
ТИНЬКОФФ / ТИСИЭС ГРУПП ХОЛДИНГ ПЛС	\$/руб.	N/A	N/A	17 300 000	
ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»	руб.	1 126 800	1 126 800	70 188 900	
ПАО «ЮНИПРО»	евро/руб.	2 441 872	2 325 593	16 168 000	
ПАО «БАНК ВТБ»	руб.	5 980 000	4 600 000	44 160 000	
X5 RETAIL GROUP	евро	46 511 850	18 604 740	162 000 000	
ЯНДЕКС Н.В.	\$/руб.	N/A	N/A	673 000 000	

ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ

1. Вознаграждение указывается без компенсации расходов, понесенных членами СД при выполнении своих обязанностей.
2. В случае, если вознаграждение указывалось в иностранной валюте, пересчет в рубли был произведен по среднегодовому курсу ЦБ за 2019 год (евро = 72,5021 руб., долл. США = 64,3707 руб.) и по обменному курсу на 30 сентября 2020 года (евро = 93,0237 руб., долл. США = 79,6845 руб.)
3. Государственным служащим вознаграждение не выплачивалось.
4. Исполнительным директорам, участвующим в работе СД, вознаграждение за работу в СД не выплачивалось.
5. В большинстве компаний итоговая сумма вознаграждения члена СД зависит от его участия в заседаниях совета директоров и комитетов и может уменьшаться при пропуске заседаний.
6. Суммы вознаграждения (базовые, дополнительные и фактические) приведены в той валюте, в которой компании раскрывали их в Годовых отчетах, в годовой Консолидированной финансовой отчетности или в положениях о вознаграждении членов СД.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В КОМИТЕТАХ					
ПО АУДИТУ		ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ		ПО СТРАТЕГИИ	
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧЛЕН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧЛЕН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	ЧЛЕН
540 000	270 000	540 000	270 000	540 000	270 000
1 770 000	1 180 000	1 770 000	1 180 000	1 770 000	1 180 000
N/A	N/A	N/A	N/A	нет	нет
280 000	N/A	280 000	N/A	280 000	N/A
1 000 000	N/A	нет	нет	нет	нет
N/A	N/A	N/A	N/A	нет	нет
N/A	N/A	N/A	N/A	нет	нет
1 477 700	738 800	1 477 700	738 800	1 477 700	738 800
0	0	0	0	нет	нет
920 000	460 000	920 000	460 000	920 000	460 000
18 604 740	2 976 758	18 604 740	2 976 758	нет	нет
N/A	N/A	N/A	N/A	нет	нет

О SPENCER STUART

В Spencer Stuart мы знаем, насколько важным является умение вести за собой. Нам доверяют организации по всему миру в вопросах принятия решений на уровне высшего руководства, которые оказывают глубокое влияние на компании. Оказывая услуги по подбору высшего управленческого персонала, консультируя по вопросам работы советов директоров и лидерства, мы помогаем создавать и совершенствовать высокоэффективные команды нашим клиентам, в число которых входят как крупные международные корпорации, так и развивающиеся компании и некоммерческие организации.

Будучи частной компанией с 1956 года, мы сосредоточены на передаче компаниям знаний, информации и достижении результатов с помощью нашей команды экспертов, которые работают в 70 офисах в 30 странах мира и специализируются в более чем 50 практиках. Советы директоров и руководители обращаются к Spencer Stuart для решения таких вопросов, как подбор руководителей высшего звена, подбор кандидатов в совет директоров, проведение оценки эффективности совета директоров, планирование преемственности, детальная оценка высшего руководства и по многим другим аспектам организационной эффективности. Узнайте больше о компании Spencer Stuart на **www.spencerstuart.com**.

Социальные сети @Spencer Stuart

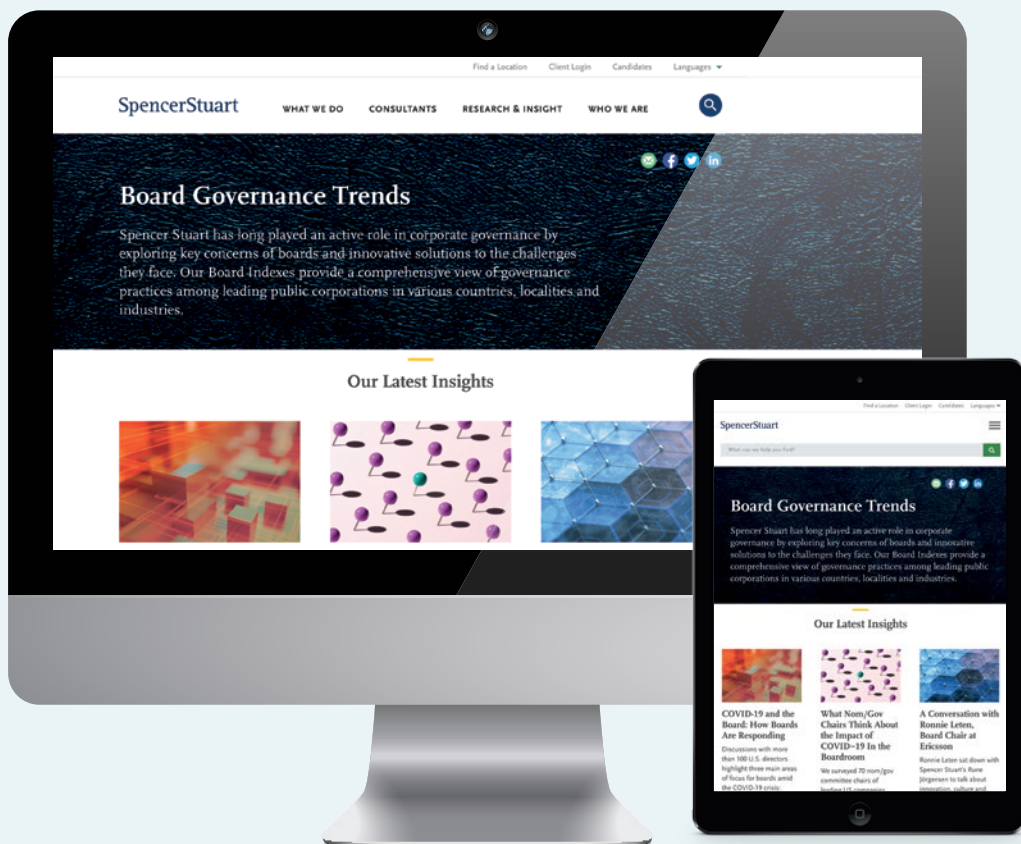
Оставайтесь в курсе новых тенденций и тем, актуальных для вашего бизнеса и карьеры.



© 2021 Все права защищены.

По вопросам копирования, распространения и предоставления данного материала обращайтесь на permissions@spencerstuart.com.

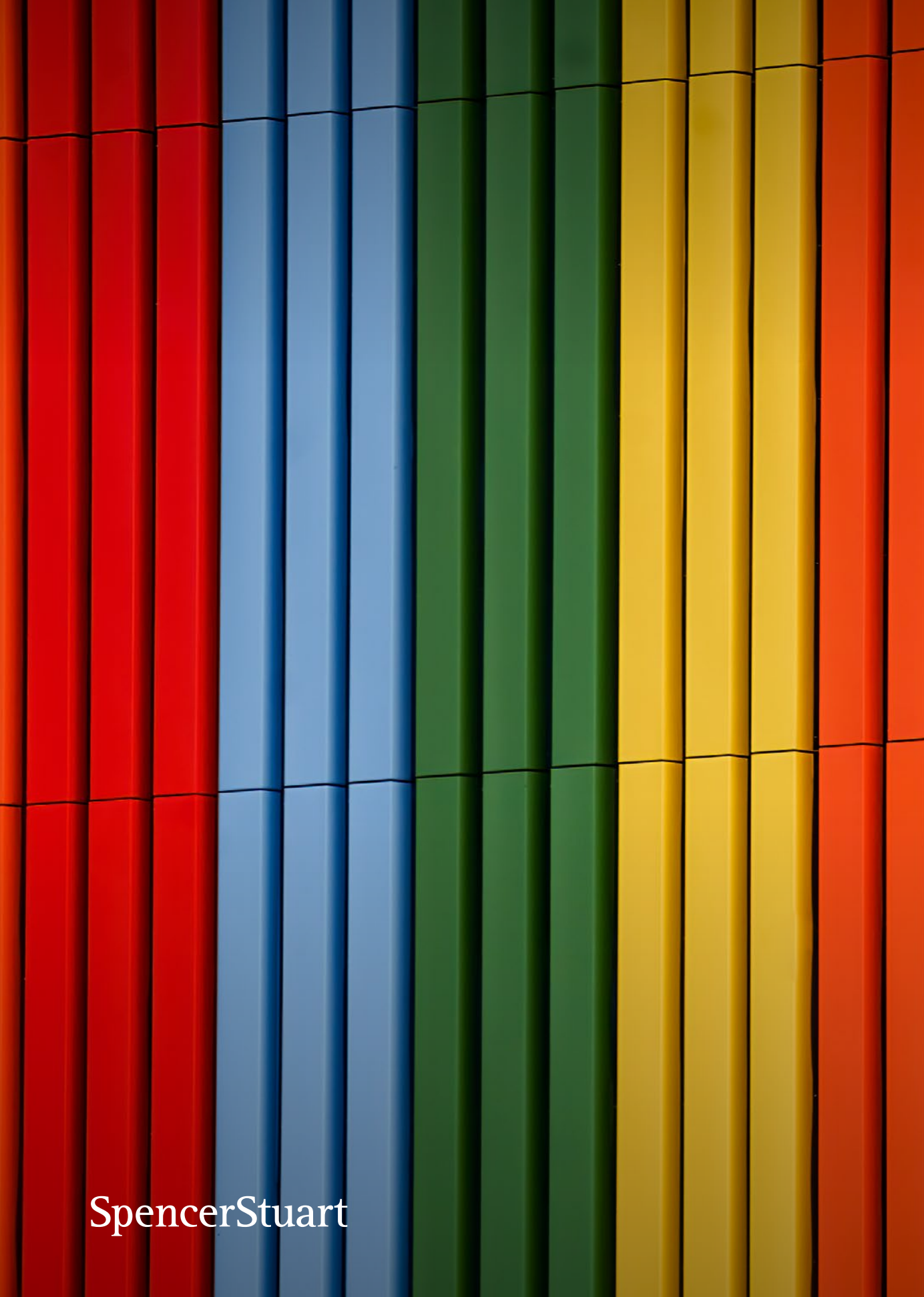
Международные тренды корпоративного управления (Board Governance Trends)



Международные тренды корпоративного управления (Board Governance Trends), публикуемые компанией Spencer Stuart, эксклюзивный источник глубокого анализа практики работы советов директоров в разных странах мира. Здесь вы можете найти самые актуальные данные о составах Советов директоров, практиках корпоративного управления и компенсациях независимых директоров в крупнейших публичных компаниях в более чем 20 странах мира.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Посетите **spencerstuart.com**



SpencerStuart