НОКС

Портрет корпоративного секретаря российской компании

2026

Обзор результатов исследования

НОКС

01 Введение 3

02 Цели и методология 6

03 Портрет корпоративного секретаря 9

03.1. Статус корпоративного секретаря в компании 10

03.2. Общая статистика 14

03.3. Функционал корпоративного секретаря 18

04 Практика вознаграждения корпоративного секретаря 20

05 Частные случаи портрета корпоративного секретаря 26

06 Итоги и выводы 42

Авторы и эксперты 44

НОКС

01

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративный секретарь: между прозрачностью и интересами бизнеса

Корпоративный секретарь — одна из немногих позиций в компании, где недостаточно быть экспертом в праве или корпоративном управлении. Нужно уметь одновременно слышать акционера, понимать бизнес, работать с советом директоров и учитывать позицию регулятора.

При этом интересы этих сторон далеко не всегда совпадают. В условиях высокой неопределенности именно корпоративному секретарю приходится искать баланс там, где простых решений нет.

Для акционеров и инвесторов этот баланс прежде всего связан с прозрачностью и предсказуемостью: им необходим доступ к информации о компании, понимание логики принимаемых решений и ожидаемого распределения прибыли. Для бизнеса приоритеты могут выглядеть иначе. В сложной экономической и геополитической ситуации компании приходится выбирать между текущими интересами инвесторов и задачами долгосрочного развития — инвестициями, сохранением финансовой устойчивости, конкурентных преимуществ при беспрецедентных санкционных рисках.

Отдельный уровень сложности задает регуляторная среда. Корпоративный секретарь должен обеспечивать соответствие деятельности компании требованиям законодательства и нормативных актов Банка России, а для публичных компаний — также правилам биржи. При этом российское корпоративное законодательство продолжает меняться, заставляя специалистов постоянно обновлять знания и оперативно адаптировать корпоративные процедуры.

Но знание норм само по себе уже не исчерпывает профессиональный профиль корпоративного секретаря. Его рабочая среда — это постоянное взаимодействие людей с разными полномочиями, интересами и представлениями о приоритетах. Совет директоров, акционеры, менеджмент, инвесторы, юристы, аудиторы и регуляторы могут по-разному видеть одну и ту же ситуацию. Поэтому наряду с юридической и управленческой экспертизой все большее значение приобретают фасилитация, медиация, переговорные навыки и понимание групповой динамики.

Корпоративный секретарь фактически оказывается навигатором в системе корпоративных интересов. Профессиональный корпоративный секретарь — уже не только хранитель корпоративных процедур, как мы считали ранее. Сегодня это важнейший субъект корпоративных отношений, который помогает компании проходить через столкновение интересов. Его задача — не устранить противоречия, а сделать так, чтобы они не разрушали процесс принятия решений и корпоративное управление в целом.

Исследование профессии корпоративного секретаря в России — попытка понять, изменилась ли его роль и какие факторы сегодня определяют ее профессиональное содержание. Где заканчивается функция администратора корпоративных процедур и начинается функция медиатора интересов? И готова ли сама профессия к растущей сложности корпоративной среды?

НОКС

02

ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основными целями исследования стали оценка динамики развития профессии «корпоративный секретарь», получение актуальной картины «рынка» корпоративных секретарей в России с точки зрения его статуса в организационной структуре компании и практики вознаграждения

Период проведения исследования: апрель 2026 года

Методология

- Используемый метод – онлайн-опрос, инструментом которого стало анкетирование
- Анкета содержала 39 блоков 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
- Особенностями исследования стали адресная рассылка анкет и обеспечение анонимности участников, что создало условия для получения достоверных данных о структуре и размере вознаграждений
- Исследование актуализирует и дополняет данные [исследования НОКС 2023 года]

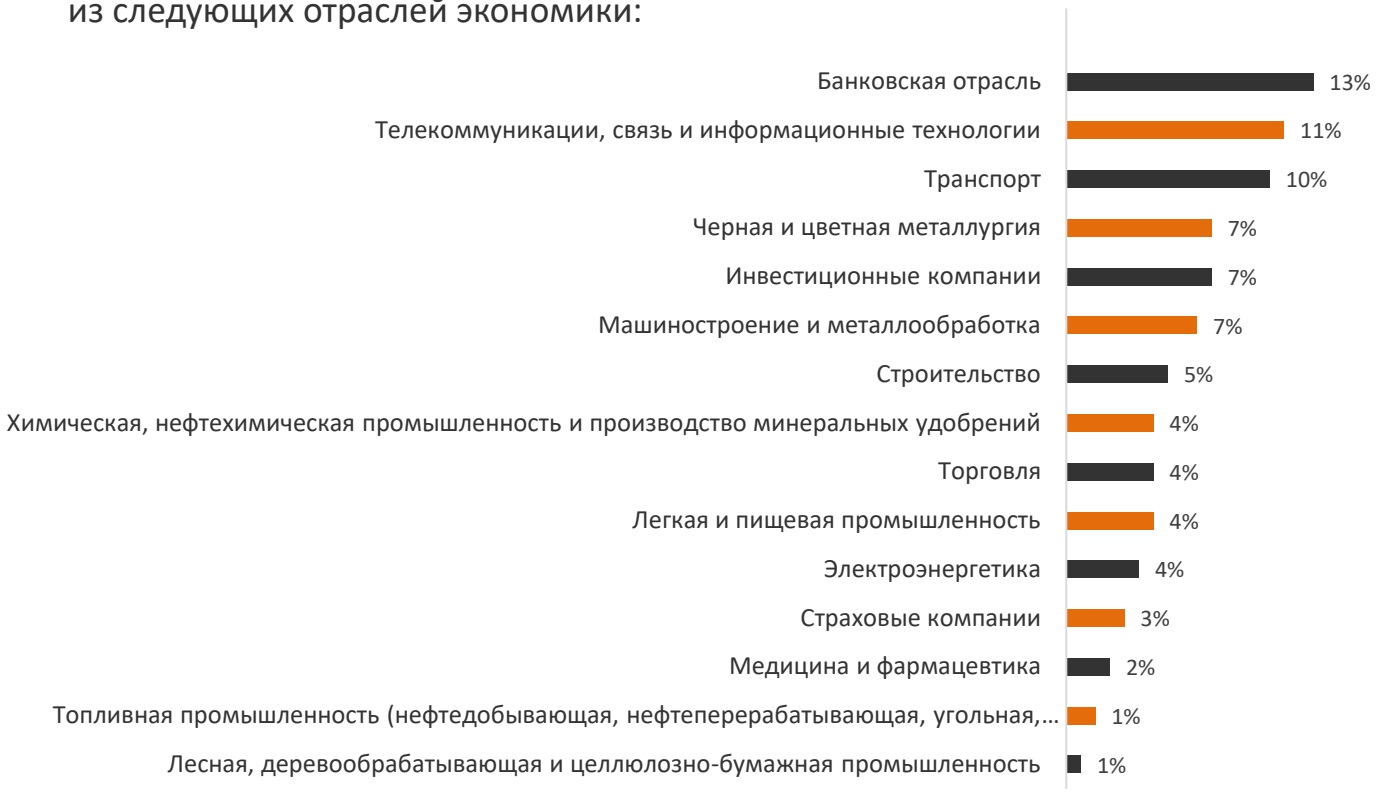
134 корпоративных секретаря

Участниками исследования стали корпоративные секретари 134 российских компаний. Это максимальное количество 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, включение ценных бумаг в котировальные списки), размера капитализации. Данное обстоятельство позволяет отобразить портрет корпоративного секретаря как в целом, так и сделать «зарисовки» особенностей по отдельным критериям или совокупности критериев.

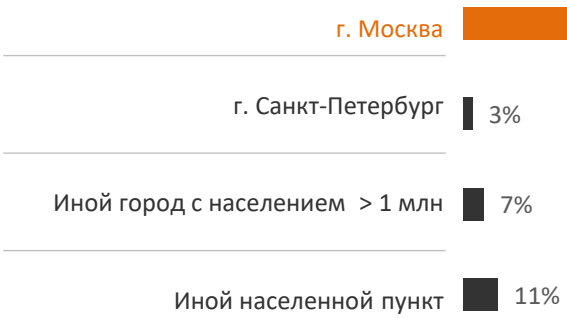
Методология

В опросе приняли участие представители 78 ПАО, акции 50 из которых торгуются в 1-2 котировальных списках Московской Биржи, 33 крупнейшие по капитализации компании, 26 компаний со значительным госучастием, 56 непубличных компаний из следующих отраслей экономики:



Еще 14% представляют компании иных бизнес-сегментов

Рабочая локация корпоративных секретарей, принявших участие в опросе



Москва – основная рабочая локация почти для **80%** корпоративных секретарей выборки

При проведении исследования 2026 года анкеты содержали вопросы о территориальном расположении компании и локации корпоративного секретаря, поскольку предполагается, что эти параметры могут влиять на некоторые показатели портрета профессии.

Оговорка:
*выборки двух проведенных НОКС исследований различаются — **107 участников в 2023 году и 134 в 2026 году**, поэтому динамику корректнее трактовать с учетом изменений структуры выборки и профессионального профиля, а не только как строгое изменение показателей генеральной совокупности.*
Так, в исследовании 2026 года в выборке стало больше крупных (с капитализацией более 200 млрд руб.) и публичных компаний. Прирост и тех и других добавил выборке по 10%.

НОКС

03

ПОРТРЕТ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

03.1. Статус корпоративного секретаря в компании (1)

Корпоративный секретарь 2026 – архитектор корпоративного управления

Сравнительный анализ результатов 2023 и 2026 годов показывает, что профессия корпоративного секретаря сохраняет устойчивое ядро, но становится более зрелой, весомой и комплексно встроенной в систему корпоративного управления.

Иными словами, в 2026 году корпоративный секретарь выглядит уже не столько как специалист, адаптирующийся к внешним макроэкономическим и регуляторным вызовам, сколько как руководитель функции корпоративного управления, работающий с более сложными организационными контурами.

В крупнейших ПАО корпоративный секретарь сегодня — важная управленческая единица, ключевое звено корпоративного центра, обеспечивающее координацию процессов корпоративного управления и согласованность взаимодействия между советом директоров, исполнительным руководством и основными стейкхолдерами компании.

Смена драйверов

Если в 2023 году корпоративные секретари занимались «тушением пожаров» и адаптацией к санкциям, то в 2026 году фокус активности сместился на настройки эффективно функционирующей корпоративной системы с учетом изменений масштаба деятельности или статуса компании. Драйвер сместился с внешнего шока на внутренний рост и реструктуризацию.

03.1. Статус корпоративного секретаря в компании (2)

Самооценка - тенденции 2023 – 2026

45% отмечают повышение своего статуса в компании

72% относят свою должность к руководителям функции корп. управления

75% отмечают увеличение спектра функций и задач

73% ожидают дальнейшего расширения функций в ближайшие 3 года

52% отмечают увеличение совокупного дохода

Интеграция в руководящую функцию корпоративного управления

30/37,5%

совмещений должностей корпоративного секретаря и Директора по корпоративному управлению

При общей тенденции к росту числа совмещений должности корпоративного секретаря с иными должностями в компании обращает на себя внимание факт ее совмещения в **30%** случаев с позицией Директора по корпоративному управлению (Директора департамента корпоративного управления / Начальника управления / иной схожей по сути и уровню должностью).

В выборке крупнейших по капитализации и входящих в 1 котировальный список Московской Биржи компаний процент такого совмещения еще выше – **37,5%.**

Значительная доля сосредоточения процессов корпоративного управления компании «в одних руках» может говорить как об авторитете, признанном профессионализме такого корпоративного секретаря и о высочайшей степени доверия со стороны всех органов управления, так и о масштабе его деятельности и степени ответственности.

03.1. Статус корпоративного секретаря в компании (3)

Корпоративный секретарь – руководитель и координатор корпоративного управления, зачастую на уровне группы компаний

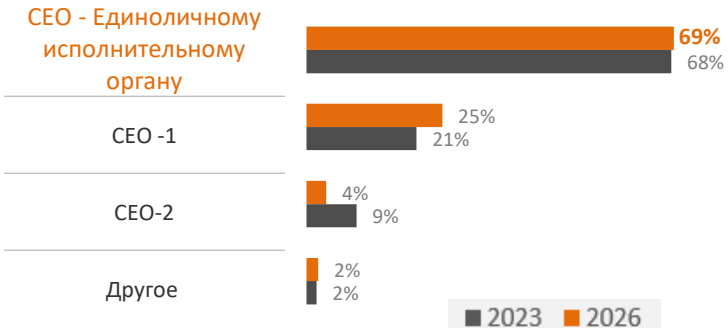
31% респондентов доверено корп. управление всеми компаниями группы (холдинга), при этом в **23%** случаев такой корпоративный секретарь определяет стандарты и процессы корпоративного управления **для всех компаний холдинга**

Главный структурный тренд 2026 года

переход от модели корпоративного секретаря как специалиста по процедурам к модели корпоративного секретаря как руководителя или координатора корпоративного управления компании и группы

Уровень в иерархии компании

Административная подчиненность корпоративного секретаря

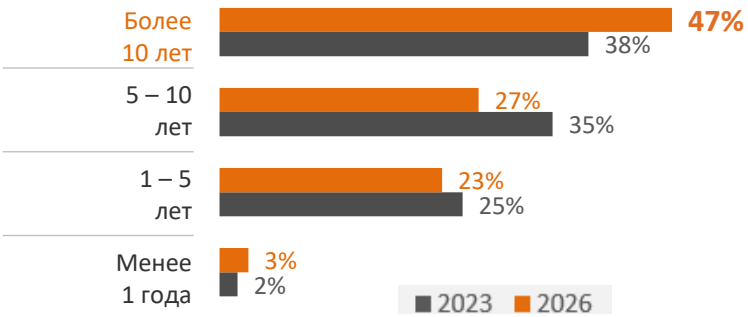


Административная подчиненность корпоративного секретаря уровням CEO и CEO-1 остается стабильно высокой – **94**%, в крупнейших компаниях первого уровня листинга Московской Биржи этот процент достигает 100

Профессионализм и профессиональная стабильность

Почти каждый второй участник опроса имеет более **10 лет** стажа в должности корпоративного секретаря, что позволяет говорить о дальнейшем повышении профессиональной зрелости сообщества

Совокупный стаж работы в должности «корпоративный секретарь»



03.1. Статус корпоративного секретаря в компании (4)

Ресурсы корпоративного секретаря

Хотя доля корпоративных секретарей, имеющих структурное подразделение в своем прямом подчинении, возросла с 2023 года с **57%** до **68%**, **32%** по-прежнему работают без аппарата.

Из выборки ПАО аппарата не имеют **22%** корпоративных секретарей.

Численность подразделения в управлении корпоративного секретаря

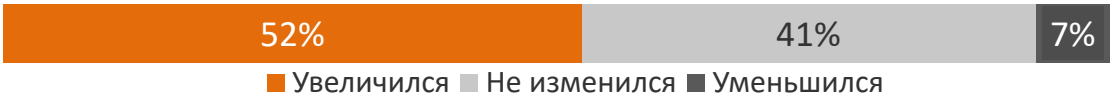


Примерно у **40%** корпоративных секретарей численность аппарата за 3 года не изменилась. В тех компаниях, где корпоративные секретари имели структурные подразделения в подчинении, расширение их функций и задач в значительной степени было обеспечено за счёт существующих команд, а не дополнительных ресурсов.

Только **52%** респондентов отметили повышение совокупного дохода (постоянной и переменной частей, дополнительных выплат) за 2024-2026 гг. более, чем на размер ежегодной индексации (по индексу Росстата)

Профессия становится более значимой для бизнеса

Изменение совокупного дохода за 2024-2026 гг.



Система вознаграждения развивается медленнее, чем содержание роли. Это потенциально создает разрыв между расширением ответственности корпоративного секретаря и механизмами оценки/мотивации его работы

03.2. Общая статистика (1)

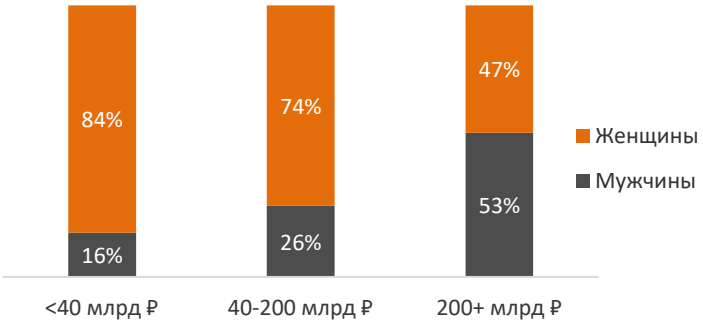
Как и в предыдущем исследовании

2/3 респондентов – женщины.

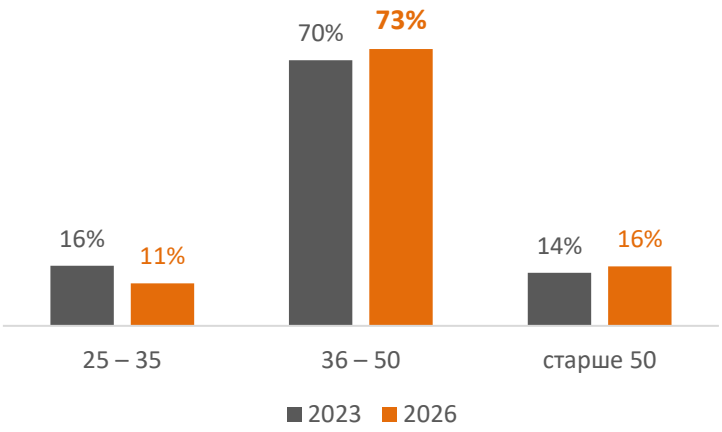
При этом в крупных по капитализации компаниях доля мужчин выше и составляет 53%. Больше всего женщин в компаниях с капиталом <40 млрд руб.

Гендерный состав респондентов

с разбивкой по размеру капитализации компании



Возраст



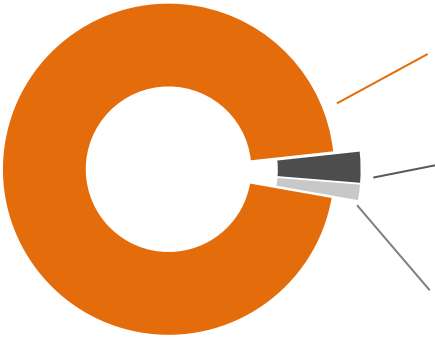
36-50 лет

основной возраст респондентов

В 2026 году доля респондентов младшей возрастной группы несколько сократилась, тогда как доля специалистов старше 36 лет увеличилась. Это согласуется и с ростом профессионального стажа.

Подавляющее большинство корпоративных секретарей работают **по трудовому договору** (в материнской или дочерней компании).

Оформление трудовых отношений



95,5%

работают в должности «корпоративный секретарь» (по сути) по трудовому договору

3%

работают в организации, оказывающей внешние услуги / выполняющей функции корпоративного секретаря

1,5%

Работают по договору ГПХ

03.2. Общая статистика (2)

32% совмещают свою должность с иной позицией в компании/группе

При этом в **70%** случаев **совмещение** в 2026 году отражает интеграцию корпоративного секретаря в руководящую функцию корпоративного управления и правового сопровождения, а не просто выполнение дополнительной административной работы

Совмещение должности «корпоративный секретарь» с иной должностью в компании/группе



03.2. Общая статистика (3)

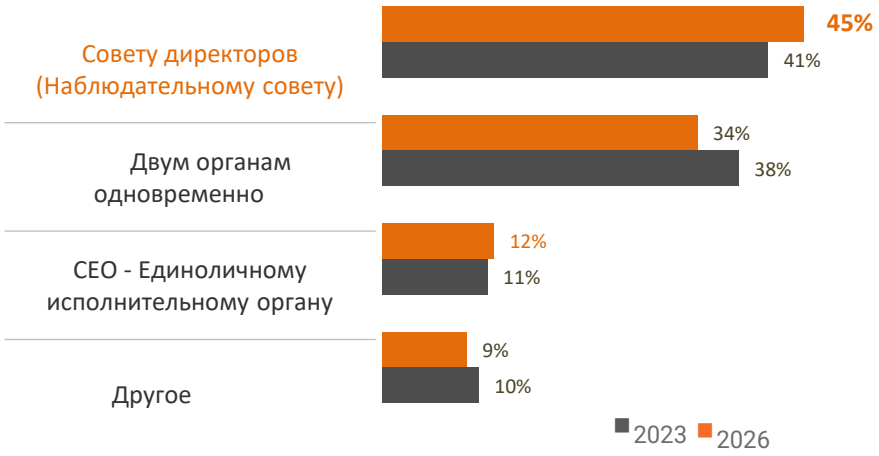
Около **1/5** респондентов **поменяли** место работы в 2024-2026 гг.

Чаще всего **работу меняли** корпоративные секретари небольших компаний, не представленных на бирже (32%). Наибольшим постоянством отличаются корпоративные секретари крупнейших компаний - место работы сменили только 10%.

45% респондентов отметили **рост своего статуса в компании** - усиление влияния на корпоративное управление компании, а в случае смены работы – выход в более крупную компанию и расширение функционала.

45% указали на повышение своего статуса за последние 3 года независимо от факта смены работы.

Функциональная подчиненность корпоративного секретаря

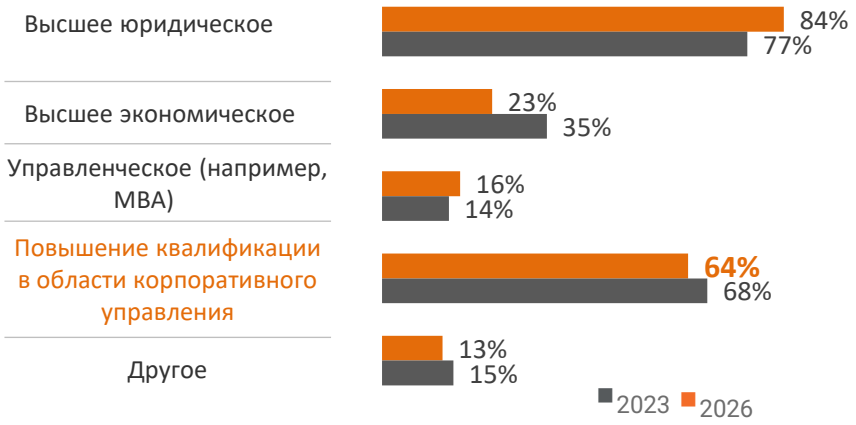


По-прежнему наиболее характерно функциональное подчинение корпоративного секретаря Совету директоров (Наблюдательному совету), хотя часто встречается подчинение Совету директоров и CEO одновременно.

03.2. Общая статистика (4)

Уровень образования и квалификации

Образование



Юридическое образование по-прежнему превалирует, также распространены высшее экономическое и управленческое

64% повысили квалификацию.

Респонденты указывают на прохождение программ повышения квалификации в области корпоративного управления, включая программы курса «Корпоративный секретарь» НОКС [1]

Около **36%** имеют 2 или более высших образования.

Данный факт подтверждает зрелость профессии, ее интеллектуальную емкость и требовательность к квалификации

Независимая оценка квалификации корпоративных секретарей и специалистов по корпоративному управлению начата НОКС в 2025 году и пока не охватила всех представителей сообщества [2]

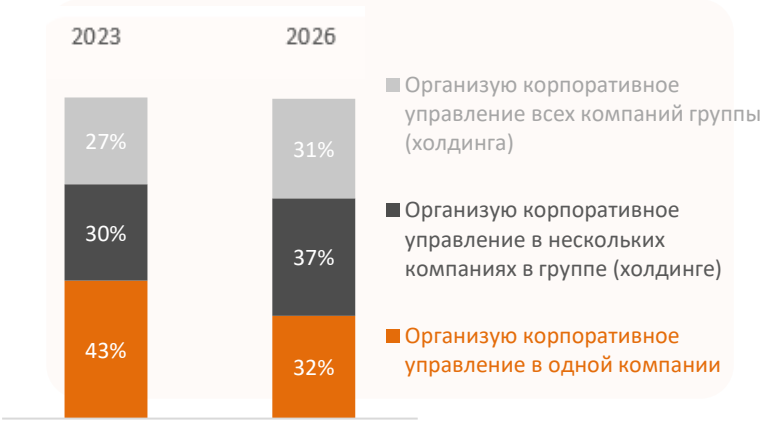
[1] *В рамках программы повышения квалификации «Корпоративный секретарь», проводимой НОКС, завершили обучение более 600 специалистов (на момент проведения исследования).*

[2] *Центр оценки квалификаций НОКС проводит независимую оценку квалификации корпоративных секретарей и специалистов по корпоративному управлению. Процедура обеспечивает официальное подтверждение профессиональных компетенций специалистов в соответствии с профессиональным стандартом.*

03.3. Функционал корпоративного секретаря (1)

Масштаб роли

68% опрошенных организуют корпоративное управление в нескольких или во всех компаниях группы/холдинга. Наблюдается постепенное развитие данной тенденции по сравнению с 2023 годом. С иностранными юрисдикциями работают **16%**.



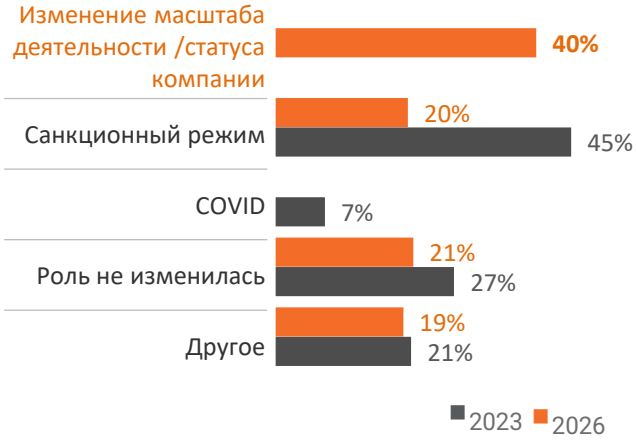


При этом в большинстве случаев материнская компания определяет **единые стандарты корпоративного управления**, обязательные для всех компаний группы.



Расширение функционала стало структурным трендом.
Как и в 2023 году, около 3/4 респондентов отмечают дальнейший рост спектра функций и задач и ожидают еще большего усложнения профессии.
Если в 2023 году санкционный режим был главным фактором изменения роли, то в 2026 году на первое место вышло изменение масштаба деятельности или статуса компании

Факторы, повлиявшие на изменение роли



03.3. Функционал корпоративного секретаря (2)

Среднее **распределение рабочей нагрузки** показывает высокую устойчивость ядра профессии. Работа с советом директоров (наблюдательным советом) остается крупнейшим потребителем ресурсов, несмотря на некоторое снижение ее средней доли – с 27,4% до 24,7%. Одновременно несколько выросла нагрузка на проведение общих собраний и взаимодействие с регуляторами



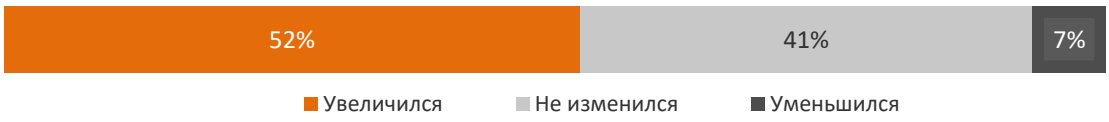
НОКС

04

ПРАКТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

Практика вознаграждения корпоративного секретаря (1)

52% всех респондентов отметили повышение совокупного дохода (постоянная и переменная части, дополнительные выплаты) за 2024-2026 гг. более, чем на размер ежегодной индексации (по индексу Росстата)



В 52% тех, чей совокупный доход вырос, входят корпоративные секретари компаний

78,6% с частным капиталом

57,1% из которых – ПАО

74,3% с капитализацией более 40 млрд руб.

15,7% из сферы телекоммуникаций, связи и информационных технологий

12,9% из банковского сектора

10% инвестиционные компании

51,4% не проводили IPO

28,6% провели первичное размещение акций более 10 лет назад

48,6% акции которых не торгуются на бирже

34,3% из 1 кс биржи

80% головной офис которых и основная рабочая локация корпоративного секретаря - в г. Москва

90% работающих в материнской/головной компании в должности (по сути) корпоративного секретаря по трудовому договору

40% не совмещающих иные должности с должностью корпоративного секретаря

Из анализа отдельных выборок рост дохода наиболее выражен у корпоративных секретарей частных компаний (59%) и компаний 1-го котировального списка (63%); реже всего — в компаниях с госучастием (35%)

31,4% имеющих высокую функциональную нагрузку: совмещающих должности корпоративного секретаря и Директора по корпоративному управлению и 77,1% в должности руководителя функции «корпоративное управление»

50% работающих в профессии более 10 лет

77,1% организующих корпоративное управление в нескольких компаниях в группе/холдинге

64,3% не менявших место работы в 2024-2026 гг.

40% имеющих ежемесячный доход (постоянная часть) в должности «корпоративный секретарь» в диапазоне 200-400 тыс. руб. (до налогообложения)

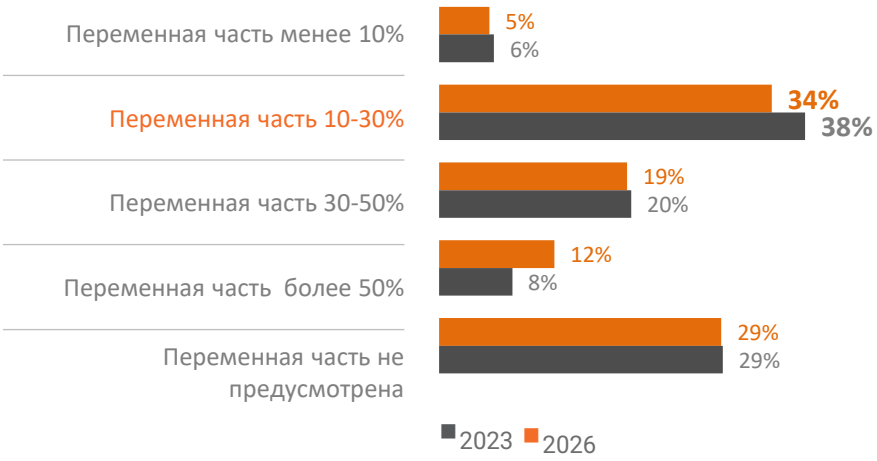
Практика вознаграждения корпоративного секретаря (2)

Система вознаграждения корпоративных секретарей за три года изменилась незначительно, но изменился баланс КПЭ. Оценка эффективности корпоративного секретаря[3] становится более персонализированной, хотя корпоративные результаты по-прежнему остаются частью системы мотивации.

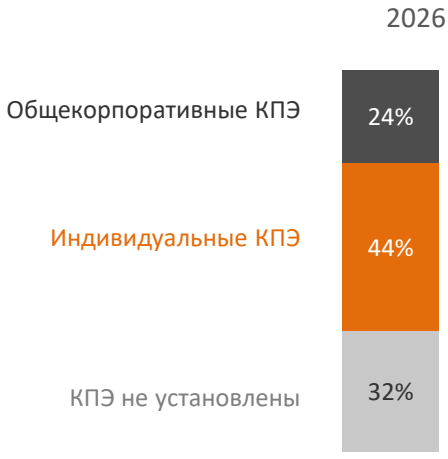
71%
имеют переменную часть оплаты труда

Как и в 2023 году у большинства опрошенных корпоративных секретарей имеется переменная часть оплаты труда, преимущественно составляющая от 10 до 30% по отношению к постоянной части дохода

Размер переменного вознаграждения по отношению к постоянной части дохода



Соотношение общекорпоративных и индивидуальных 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 в 2026 году изменилось в пользу индивидуальных

[3] *Методические рекомендации НОКС по оценке эффективности работы корпоративного секретаря предложены Советом НОКС в 2022 году*

Практика вознаграждения корпоративного секретаря (3)

Размер и структура вознаграждения корпоративного секретаря зависят от характеристик компании, действующей в компании системы оплаты труда, требований к должности и объема выполняемых функций. Кроме того, в случае совмещения должностей сложно выделить оплату именно за функции корпоративного секретаря и корректно сравнить её с отдельной должностью.

Сравнивать конкретные суммы годового дохода корректно только с учётом перечисленных факторов, включая структуру фиксированной и переменной частей.

Масштаб бизнеса

Прослеживается тесная взаимосвязь между размером вознаграждения корпоративного секретаря и размером капитализации — масштабом бизнеса компании

Статус компании

Публичность компании, нахождение ценных бумаг (акций, облигаций) в котировальных списках влияет на требования к компетенциям, объём ответственности и функционал – и на размер вознаграждения

Уровень квалификации

Размер вознаграждения зависит от уровня квалификации, профессиональных компетенций и объёма выполняемых функций

Система оплаты труда

Значение имеют соотношение фиксированной и переменной частей, наличие премирования и связь переменной части с индивидуальными или общекорпоративными КПЭ

Москва

Нахождение головного офиса компании и основная рабочая локация корпоративного секретаря в Москве ощутимо влияет на вознаграждение

Сфера деятельности

Услуги корпоративных секретарей некоторых отраслей стабильно выше оплачиваемы, уровень зарплат в них растет

Практика вознаграждения корпоративного секретаря (4)

Портрет респондентов, имеющих **совокупный доход** (постоянная, переменная части, дополнительные выплаты) в должности «корпоративный секретарь» в размере **от 8 млн руб. в год** (до налогообложения)

Это корпоративные секретари компаний:

65,7% с частным капиталом

68,6% из которых – ПАО

71,4% с капитализацией более 200 млрд руб.

20% из сферы телекоммуникаций, связи и информационных технологий

14,3% из банковского сектора

14,3% из сферы транспорта

14,3% из сферы черной и цветной металлургии

42,9% не проводили IPO

45,7% провели IPO более 10 лет назад

51,4% из 1 кс биржи

40% акции которых не торгуются на бирже

90% головной офис которых и основная рабочая локация корпоративного секретаря в г. Москва

94,3% работающих в материнской/головной компании в должности (по сути) корпоративного секретаря по трудовому договору

48,6% имеющих высокую функциональную нагрузку: совмещающих должности корпоративного секретаря и Директора по корпоративному управлению и 88,6% в должности руководителя функции «корпоративное управление»

85,7% работающих в профессии более 5 лет

77,1% организующих корпоративное управление в нескольких компаниях в группе/холдинге

68,6% не менявших место работы в 2024-2026 гг.

57,1% имеющих ежемесячный доход в должности «корпоративный секретарь» (до налогообложения) в диапазоне 600 тыс. – 1 млн руб.

Около 90% высокооплачиваемых корпоративных секретарей работают в Москве в головной компании крупнейших холдингов в должности руководителя корпоративной функции

Практика вознаграждения корпоративного секретаря (5)

Портрет респондентов, имеющих **совокупный доход** (постоянная, переменная части, дополнительные выплаты) в должности «корпоративный секретарь» в размере **до 3 млн руб. в год** (до налогообложения)

Это корпоративные секретари компаний:

57,1% с частным капиталом

54,3% из которых – непубличные общества

94,3% с капитализацией до 200 млрд руб., 60% из которых - до 40 млрд руб.

17,1% из сферы машиностроение и металлообработка

11,4% из сферы транспорта

25,7% из иных (не представленных в отчете) бизнес-сфер

71,4% не проводили IPO

17,1% провели IPO более 10 лет назад

91,4% акции которых не торгуются на бирже / из некотировальной части списка

51% головной офис которых и основная рабочая локация корпоративного секретаря в г. Москва

28,6% работающих в материнской/головной компании либо в дочерней компании в должности (по сути) корпоративного секретаря по трудовому договору

22,9% совмещающих должности корпоративного секретаря и Директора по корпоративному управлению / юрисконсульта по корпоративной работе и 51,4% в должности руководителя функции «корпоративное управление»

57,2% работающих в профессии от 1 года до 10 лет

54,3% организующих корпоративное управление в одной компании

91,4% не менявших место работы в 2024-2026 гг.

Низкооплачиваемые корпоративные секретари в 51% случаев работают в Москве, организуют управление в одной не торгующейся на бирже головной компании холдинга и в 90% случаев - не меняли работу за последние 3 года

НОКС

05

ЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ ПОРТРЕТА КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

НОКС

6 портретов — 6 подгрупп

Крупные ПАО

- Публичный статус
- > 200 млрд руб. размер рыночной капитализации

С госучастием

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

Частные

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

Малые

< 40 млрд руб.

размер капитализации

ПАО 1 кс и 2 кс

Включение акций в 1 и 2 уровень котировального списка Московской биржи

Не торгуются на бирже

Акции и облигации не торгуются на бирже

Общие черты

36–50 лет

преобладание возрастной группы

Юридическое образование

основное высшее

Руководители функции **«корпоративное управление»**

Портрет корпоративного секретаря крупных ПАО (1)

В выборку вошли 33 публичные компании (в 2023 году – 23), размер рыночной капитализации которых на 31.12.2025 г. составлял более 200 млрд руб., среди которых:

- полностью частные компании – 21
- компании со значительным государственным участием – 10
- компании, в которых государство является миноритарным акционером – 2

61% компаний данной выборки провели IPO более 10 лет назад

Пол и возраст:

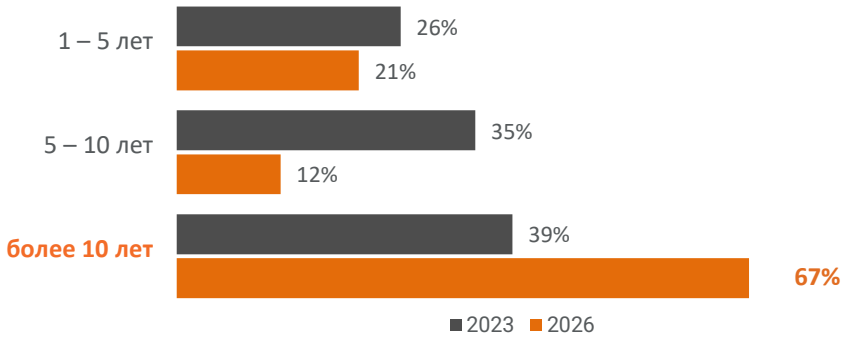
> 61% корпоративных секретарей подгруппы – мужчины. При этом в 2023 году наблюдалось практически равное гендерное соотношение[4]

> Возрастная группа 36–50 лет по-прежнему доминирует — 82% в 2026 г.

Стаж работы в должности «корпоративный секретарь»:

Совокупный стаж работы в должности

67% корпоративных секретарей подгруппы имеет совокупный стаж работы в должности **более 10 лет**



Образование:

> Высшее юридическое образование по прежнему является базой для профессии, его имеют 79% участников. 30% получили высшее экономическое и 39% управленческое (в т.ч. MBA)

> Доля имеющих повышение квалификации в области корпоративного управления выросла с 52% до 67%

Организационная модель:

> 91% работают в головной/материнской компании, еще 6% — в дочерней компании по трудовому договору

Совмещение:

> 30% респондентов не совмещают свою должность с иными функциями. 70% имеют дополнительные обязанности, а 42% корпоративных секретарей одновременно являются директорами по корпоративному управлению (или имеют схожую по сути и уровню должность).

[4] *Возможно, данное расхождение связано с включением в выборку 10 новых компаний, что повысило репрезентативность результатов данной подгруппы*

Портрет корпоративного секретаря крупнейших ПАО (2)

Статус:

> 88% корпоративных секретарей относят свою должность к руководителям функции «корпоративное управление»
> Каждый третий респондент отметил повышение своего статуса в компании за последние 3 года (независимо от того, менялось ли место работы)

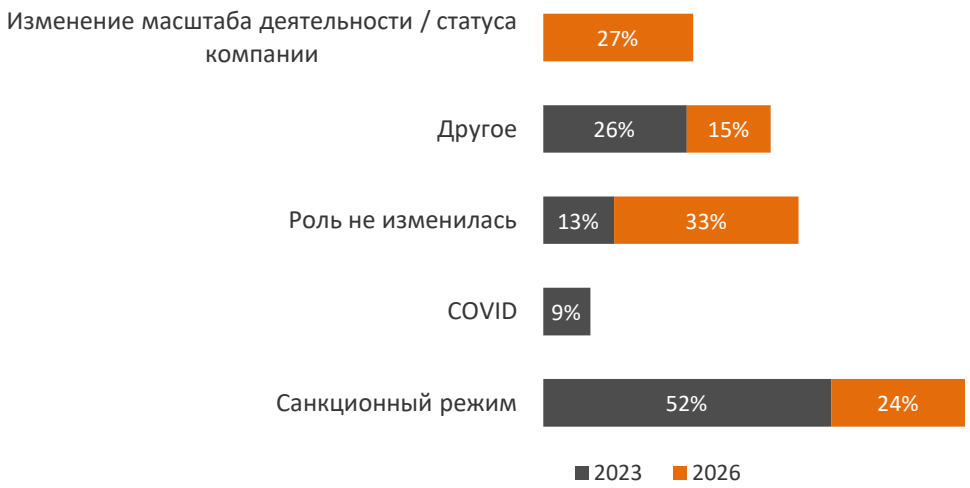
Масштаб ответственности:

> Корпоративный секретарь организует корпоративное управление во всех или нескольких компаниях группы в 73% случаев. В крупных полностью частных компаниях еще чаще – в 86% случаев. Данная практика в целом соответствует 2023 году
> С компаниями, имеющими иностранную юрисдикцию, работают 1/3 респондентов подгруппы

Централизация корпоративного управления в холдингах:

> Все респонденты из крупных компаний работают в холдинговых компаниях
> 73% материнских компаний применяют единые стандарты корпоративного управления для дочерних
> 27% определяют базовые стандарты, которые «дочки» адаптируют для себя
> 60% корпоративных секретарей подгруппы считают, что спектр выполняемых функций увеличился за последние 3 года

Изменение роли:



- Если в 2023 году главным фактором увеличения функционала были санкции (у 52% респондентов), то в 2026 его влияние снизилось до 24%, и на первый план вышло влияние на функционал изменений масштаба деятельности/статуса компании – 27%.
- Роль не изменилась у 36%.
- 63% ожидают дальнейшего расширения функций

Портрет корпоративного секретаря крупных ПАО (3)

Подчиненность:

> Функциональная подчинённость Совету директоров остаётся доминирующей (57,6%), но двойная подчинённость (СД + CEO) снизилась с 43,5% до 30,3%

> При этом в крупных полностью частных компаниях процент подчинения только совету директоров несколько ниже и составляет 48% (в 2023 г. – 64%)

> Административно более 70% подчинены CEO (стабильно)

Команда:

> 90% корпоративных секретарей подгруппы имеют в подчинении структурное подразделение (чуть меньше - в крупных полностью частных компаниях – 85%)

> В 30% случаев численность аппарата составляет более 10 человек. В 2023 году такую численность имели 52% респондентов (в крупных полностью частных компаниях – 42%). То есть отмечается тенденция к сокращению самых многочисленных команд

Вознаграждение и КПЭ:

> Корпоративные секретари крупных ПАО имеют наиболее высокое совокупное вознаграждение по сравнению с иными подгруппами

> В 2024-2026 гг. совокупный доход увеличился у 58% респондентов

> Переменная часть вознаграждения предусмотрена у 91% корпоративных секретарей (86% – в крупных полностью частных компаниях). Как и в 2023 году размер переменной части, чаще привязанный к КПЭ, варьируется в интервале от 10 до 50% по отношению к постоянной части. У 24% респондентов подгруппы переменная часть может превышать 50%

> У 61% корпоративных секретарей (в 2023 году – 56%) в переменной части вознаграждения отношение индивидуальных КПЭ к общекорпоративным отклоняется в пользу индивидуальных

Членам НОКС предоставляется возможность получить информацию по метрикам исследования, включая данные о средних и медианных значениях совокупного дохода, ежемесячного вознаграждения и доли КПЭ в доходе корпоративного секретаря, направив запрос и информацию о значимых параметрах своего статуса.

Запрос может быть направлен на адрес: research@nokc.org.ru

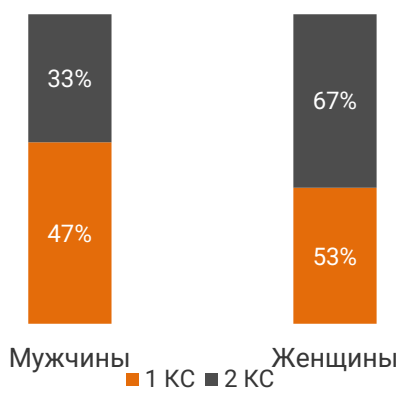
Портрет корпоративного секретаря ПАО, акции которых включены в котировальные списки Московской биржи 1 и 2 уровня (1)

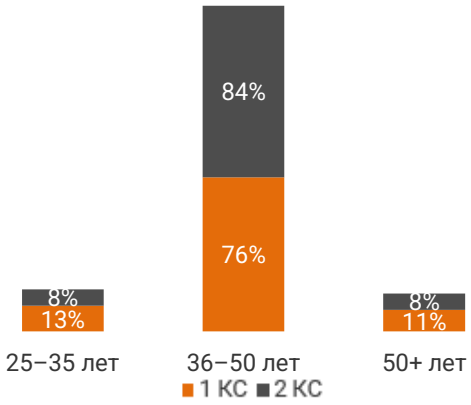
В выборку вошли 50 публичных компаний разной капитализации, акции которых на момент проведения исследования включены в котировальные списки Московской биржи:

- котировальный список 1-го уровня (1 кс) – 38 компаний
- котировальный список 2-го уровня (2 кс) – 12 компаний

Важно отметить, что первый котировальный список представлен преимущественно крупными эмитентами, тогда как во втором списке выше доля средних компаний.
Компании из 1 кс отличаются более длительной историей участия в публичном рынке, большинство провели IPO более 10 лет назад, а доля компаний из 2 кс, которые провели IPO менее 5 лет назад, составляет 42%.
В 2023 году данные подгруппы не исследовались.

Пол и возраст:





Доля мужчин в компаниях 1 кс значительно выше – 47% против 33% в компаниях 2 кс

Преобладающая возрастная группа в обеих выборках – 36-50 лет

Образование:

- Преобладающее базовое образование - юридическое. При этом в компаниях 2 кс, по сравнению с 1 кс, выше доля респондентов, имеющих экономическое и управленческое образования (по 23%)
- 68% и 42% корпоративных секретарей из 1 кс и 2 кс соответственно прошли программы повышения квалификации в области корпоративного управления

Стаж работы в должности «корпоративный секретарь»:

- В обеих подгруппах достаточна высока доля корпоративных секретарей, имеющих опыт работы в данной должности более 10 лет: 53% – в компаниях 1 кс и 33% – в компаниях 2 кс

Организационная модель:

- 100% респондентов из компаний 1 кс и 92% респондентов из компаний 2 кс работают по трудовому договору в материнской (головной) компании

Портрет корпоративного секретаря ПАО, акции которых включены в котировальные списки Московской биржи 1 и 2 уровня (2)

Совмещение:

> Совмещают должность корпоративного секретаря с иными функциями 58% респондентов (в 1 и 2 кс) – это наименьший показатель из всех подгрупп. При этом наиболее частое совмещение с позицией директора по корпоративному управлению – почти 38%

Статус:

> 90% респондентов из компаний 1 кс и 67% респондентов из компаний 2 кс относят свою должность к руководителям функции корпоративного управления

> Повышение своего статуса в компании за последние три года отметили 39% респондентов из компаний 1 кс и 67% респондентов из компаний 2 кс (расширение функционала, усиление влияния на корпоративное управление компании или переход в более крупную компанию)

Компании 1-го кс



Компании 2-го кс



Подчинённость:

> В обоих котировальных списках доминирует модель функционального подчинения совету директоров. Однако во 2 кс значительно выше доля смешанной модели подчинения обоим органам (совету директоров и CEO)

> Административно корпоративные секретари чаще всего подчиняются генеральному директору: 76% в 1 кс и 92% во 2 кс

Команда:

> Отдельные сотрудники или подразделение находятся в прямом подчинении:
- у 82% корпоративных секретарей компаний 1 кс
- у 75% корпоративных секретарей компаний 2 кс

> Наиболее распространенная численность подразделения — от 1 до 3 человек

Масштаб ответственности:

> 68% корпоративных секретарей компаний 1 кс и 83% корпоративных секретарей компаний 2 кс организуют корпоративное управление в части или во всех компаниях группы

> При этом организация корпоративного управления в компаниях группы, имеющих иностранную юрисдикцию, входит в зону ответственности 21% респондентов из компаний 1 кс и 42% – из 2 кс

Портрет корпоративного секретаря ПАО, акции которых включены в котировальные списки Московской биржи 1 и 2 уровня (3)

Централизация корпоративного управления в холдингах:

> Материнская компания:
  - устанавливает единые обязательные стандарты корпоративного управления у 2/3 компаний из обоих котировальных списков
  - устанавливает базовые ориентиры, которые дочерние общества адаптируют самостоятельно, у 1/3 компаний
> Различия между кс минимальны. Холдинговая модель корпоративного управления в обеих группах преимущественно стандартизирована

Изменение роли:

> 66% и 83% корпоративных секретарей компаний 1 кс и 2 кс соответственно считают, что спектр выполняемых функций увеличился в 2024-2026 гг. Главный фактор трансформации - изменение масштаба деятельности/статуса компании (особенно для 2 кс)
> 60% компаний 1 кс и 92% корпоративных секретарей компаний 2 кс ожидают дальнейшего расширения функций

Вознаграждение и КПЭ:

> В 2024-2026 гг. совокупный доход увеличился у 63% респондентов из компаний 1 кс и у 58% компаний 2 кс
> Переменная часть вознаграждения предусмотрена у 90% корпоративных секретарей компаний 1 кс. При этом в 37% случаев размер переменной части по отношению к постоянной варьируется от 10 до 30%, в 32% случаев - от 30 до 50%
> У корпоративных секретарей компаний 2 кс переменная часть вознаграждения предусматривается в 67% случаев. При этом в большинстве случаев размер переменной части по отношению к постоянной составляет от 10% до 30%
> У 56% корпоративных секретарей компаний 1 кс и 59% 2 кс в переменной части вознаграждения отношение индивидуальных КПЭ к общекорпоративным отклоняется в пользу индивидуальных

Компании 1 кс — это в основном крупные, давно присутствующие на публичном рынке компании с более формализованной системой корпоративного управления, более высоким уровнем руководящего статуса корпоративного секретаря и более развитой структурой вознаграждения.

Компании 2 кс в среднем меньше по размеру, чаще представлены частным капиталом и демонстрируют более высокую карьерную мобильность корпоративных секретарей.

Функция «корпоративный секретарь» является более зрелой и институализированной в компаниях 1 кс, тогда как в компаниях 2 кс она демонстрирует более динамичную фазу развития и расширения роли.

Портрет корпоративного секретаря компаний со значительным государственным участием (1)

В выборку вошли 26 компаний разной капитализации со значительным государственным участием среди которых:

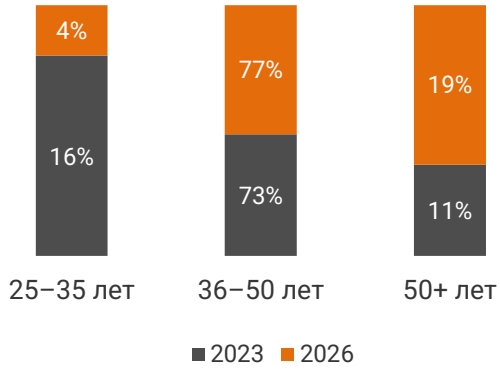
- публичные общества – 15 компаний
- непубличные общества – 11 компаний

Большинство компаний выборки (58%) являются крупными и имеют капитализацию более 200 млрд. руб., тогда как в 2023 году большая часть откликнувшихся респондентов являлись представителями меньших по капитализации компаний. Фактор масштаба компаний выборки существенно изменил характеристики портрета корпоративного секретаря данной подгруппы.

Пол и возраст:



65% корпоративных секретарей – женщины, 35% – мужчины. В 2023 году наблюдалось практически равное соотношение



Доля основной возрастной группы (36–50 лет) практически не изменилась. В 2026 г. почти отсутствует группа 25–35 лет (4%), а доля респондентов старше 50 лет увеличилась с 11 до 19%

Стаж работы в должности «корпоративный секретарь»:

> Доля специалистов с совокупным стажем нахождения в должности более 10 лет выросла с 35% до 54%, что может говорить о накоплении профессионального опыта. В 2023 году наблюдалось равное распределение: 1-5 лет, 5-10 лет, более 10 лет

Образование:

> Примерно 3/4 респондентов имеют юридическое образование. При этом в 2026 году несколько сократилась доля лиц с экономическим образованием (с 32% до 23%), тогда как управленческая подготовка сохранила значение (около 20%)

> Практика повышения квалификации в области корпоративного управления остается очень распространенной – около 70% корпоративных секретарей уделяют этому свое внимание

Портрет корпоративного секретаря компаний со значительным государственным участием (2)

Организационная модель:

> 92% корпоративных секретарей работают по трудовому договору. Модель внешнего оказания функций остается исключением

Совмещение:

> Только 23% респондентов указали, что не совмещают должность с иными функциями

> 77% респондентов имеют дополнительные обязанности или одновременно выполняют функции корпоративного секретаря в других компаниях группы

Статус:

> 62% респондентов относят свою должность к руководителям функции корпоративного управления

> Повышение своего статуса в компании за последние 3 года отметили 35% респондентов

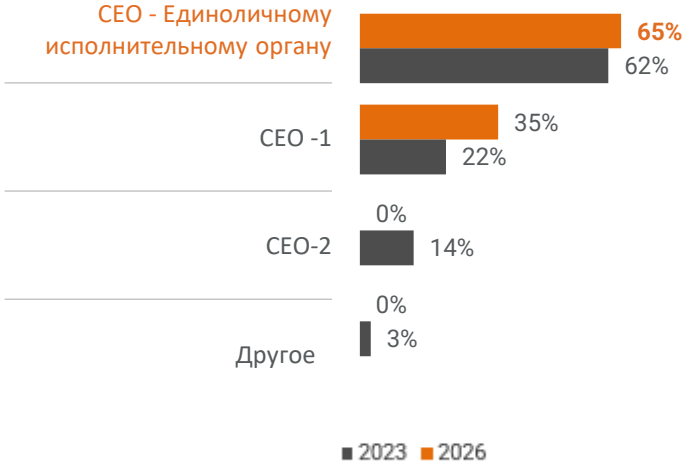
Подчинённость:

> Доля корпоративных секретарей, **функционально подчиненных Совету директоров, выросла с 22% до 58%**, что является колоссальным ростом и свидетельствует о повышении уровня независимости роли. Доли респондентов, имеющих двойное функциональное подчинение (Совету директоров и CEO) или только CEO снизились практически в 2 раза.

Функциональная подчиненность корпоративного секретаря



Административная подчиненность корпоративного секретаря



Портрет корпоративного секретаря компаний со значительным государственным участием (3)

Команда:

> Наличие подчиненных сотрудников стало нормой: 84,6% имеют сотрудников в прямом подчинении против 56,8% в 2023 году (чаще всего команды из 1–3 человек).

> За период 2024–2026 годов: у 19,2% численность команды увеличилась; у 26,9% – уменьшилась; у 38,5% – не изменилась; 15,4% не имеют подчиненных.

Масштаб ответственности:

> Более чем в 60% случаев (54% – в 2023 году) корпоративный секретарь организует корпоративное управление более чем в одной компании группы. При этом крайне редко (около 10% случаев) встречается практика организации корпоративного управления в компаниях иностранных юрисдикций

Централизация корпоративного управления в холдингах:

> в 65% случаев материнская компания устанавливает единые обязательные стандарты корпоративного управления

> 31% холдингов устанавливают базовые стандарты, которые дочерние общества адаптируют под себя

> 4% участников работают в компаниях, не являющихся холдинговыми

Изменение роли:

> 73% корпоративных секретарей считают, что спектр выполняемых функций увеличился в 2024-2026 гг.

> Если в 2023 году главным фактором изменений были санкции, то в 2026 году – изменение масштаба деятельности/статуса компании.

> 65% ожидают дальнейшего расширения функций.

Вознаграждение и КПЭ:

> В 2024-2026 гг. совокупный доход увеличился у 35% респондентов – это самый маленький показатель по сравнению с другими фокусными группами.

> Размер переменной части предусмотрен у 85% корпоративных секретарей (75% – в 2023 году), у большинства интервал составляет – 10-30% к постоянной части, у 23% (16% – в 2023 году) – 30-50%. В отдельных случаях переменная часть может превышать 50%.

> Индивидуальные КПЭ в переменной части вознаграждения (49%) преобладают над общекорпоративными (38%). В 2023 году наблюдалось примерно одинаковое соотношение.

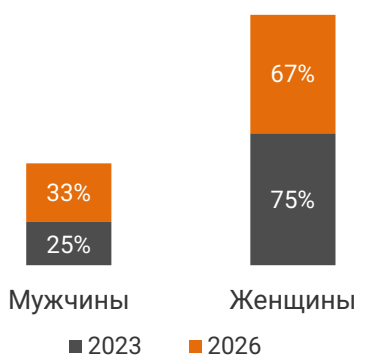
Портрет корпоративного секретаря частных компаний (1)

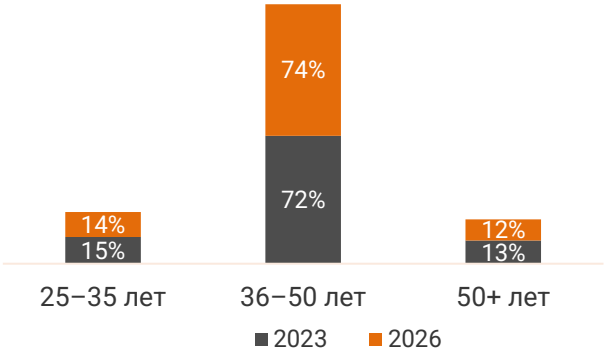
В выборку вошли 94 частные компании (без участия государства в уставном капитале) среди которых:

- публичные общества – 57 компаний
- непубличные общества – 37 компании

В подгруппе в равных долях (по 1/3) присутствуют компании малой, средней и крупной капитализации

Пол и возраст:





67% респондентов подгруппы – женщины, 33% – мужчины. По сравнению с предыдущим исследованием доля мужчин немного повысилась - в 2023 году она составляла 25%

Преобладающая возрастная группа: 36-50 лет. При этом у частных компаний, по сравнению с другими подгруппами, больше всего корпоративных секретарей моложе 35 лет

Образование:

> Юридическое высшее образование стало стандартом, его имеют 87% корпоративных секретарей (77% в 2023 г.) подгруппы. Доля управленческого образования (включая MBA) также выросла – с 7 до 15%

> 69% корпоративных секретарей освоили программы повышения квалификации в области корпоративного управления

Стаж работы в должности «корпоративный секретарь»:

> Доля корпоративных секретарей со стажем более 10 лет выросла с 37% до 44%

Организационная модель:

> 98% корпоративных секретарей работают по трудовому договору в головной или дочерней компаниях. Модель внешнего оказания функций является исключением

Статус:

> 76% респондентов относят свою должность к руководителям функции корпоративного управления

> Повышение своего статуса в компании за последние 3 года отметили 44% респондентов

Портрет корпоративного секретаря частных компаний (2)

Масштаб ответственности:

> В 72% случаев (63% в 2023 году) корпоративный секретарь организует корпоративное управление более чем в одной компании группы. При этом 18% респондентов организуют корпоративное управление также в компаниях иностранных юрисдикций (23% в 2023 году)

Централизация корпоративного управления в холдингах:

> В 53% случаев материнская компания устанавливает единые стандарты корпоративного управления для всех «дочек». В 39,4% — дает базовые ориентиры, которые «дочки» адаптируют под себя

Совмещение:

> 30% корпоративных секретарей одновременно являются директорами по корпоративному управлению (или имеют иную должность, схожую по уровню и сути). Не совмещают свою должность с иной должностью в компании (группе) 34% корпоративных секретарей

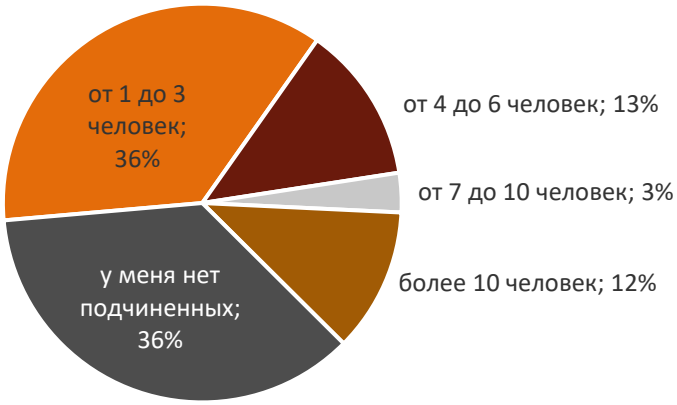
Подчинённость:

> 44% участников подгруппы функционально подчинены совету директоров (53% в 2023 году), 34% - Совету директоров и CEO одновременно (как и в 2023 году).

> Как и в 2023 году преобладает административное подчинение уровню CEO (почти в 70% случаев), реже – уровню CEO-1 (в 22% случаев).

Команда:

> Корпоративные секретари подгруппы все реже работают в одиночку. Доля тех, у кого есть прямые подчиненные, выросла с 52% до 64%.



В большинстве случаев количество сотрудников варьируется от 1 до 3 человек

Вознаграждение и КПЭ:

> В 2024-2026 гг. совокупный доход увеличился у 59% респондентов

> Переменная часть вознаграждения предусмотрена практически у 70% компаний (как и в 2023 году). У большинства интервал составляет – 10-30% к постоянной части, у 20% – 30-50%. В отдельных случаях переменная часть может превышать 50%

> Индивидуальные КПЭ в переменной части вознаграждения (45%) значительно преобладают над общекорпоративными (20%)

Портрет корпоративного секретаря условно «малых» компаний (1)

В выборку вошли 43 компании с капитализацией менее 40 млрд руб., среди которых:

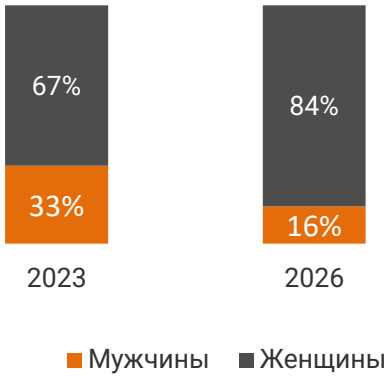
- публичные общества – 21 компания;
- непубличные общества – 22 компании.

В зависимости от наличия государственного участия в подгруппу входят:

- полностью частные компании – 32;
- компании со значительным государственным участием – 4;
- компании, в которых государство является миноритарным акционером – 7.

Большинство «малых» компаний остаются вне биржевого пространства, у более чем 60% компаний IPO не проводилось.

> В данной подгруппе самый высокий процент женщин — 84% (мужчин — 16%). В 2023 году доля мужчин была выше и составляла 33%



> Совокупный стаж нахождения в должности более 10 лет, а также от 5 до 10 лет имеют по 35% респондентов

> Почти 1/4 корпоративных секретарей одновременно являются директорами по корпоративному управлению (или имеют иную должность, схожую по уровню и сути), еще столько же выполняют функции корпоративного секретаря дочерней компании. Не совмещают свою должность с иной должностью в компании (группе) 21% корпоративных секретарей

> 40% участников функционально подчинены Совету директоров (35% в 2023 году), 37% имеет двойное функциональное подчинение и Совету директоров и CEO (39% в 2023 году)

> Как и в 2023 году, значительно преобладает административное подчинение уровню CEO (в 86% случаев), реже – уровню CEO-1 (в 12% случаев)

> В 67% случаев корпоративные секретари относят себя к руководителям функции корпоративного управления

Портрет корпоративного секретаря условно «малых» компаний (2)

- По сравнению с 2023 годом выросла доля респондентов, имеющих в подчинении отдельных сотрудников или структурное подразделение (с 32 до 44%). В подавляющем большинстве случаев количество подчиненных сотрудников составляет 1-3 человека
- В 65% случаев (50% – в 2023 году) корпоративный секретарь организует корпоративное управление более чем в одной компании группы. При этом 12% респондентов организуют корпоративное управление также в компаниях иностранных юрисдикций
- В 2024-2026 гг. совокупный доход увеличился у 42% респондентов. При этом данная подгруппа характеризуется самым низким уровнем совокупного дохода в подгруппах
- Переменная часть вознаграждения предусмотрена примерно у 44% респондентов, что на порядок реже, чем в 2023 году (67%). У большинства имеющих в доходе переменную часть ее размер составляет 10-30% (у 28% участников) или 30-50% (у 12% участников) к постоянной части. Только в одном случае переменная часть превышает 50%
- Индивидуальные КПЭ в переменной части вознаграждения (44%) значительно преобладают над общекорпоративными (24%). В 2023 году наблюдалось примерно одинаковое соотношение

Портрет корпоративного секретаря компаний, чьи акции и облигации не торгуются на бирже

В выборку вошли 59 компаний, чьи акции и облигации не торгуются на бирже, среди которых:

- полностью частные компании – 61%
- компании со значительным государственным участием – 22%

В зависимости от капитализации компании выборки распределены следующим образом: малые компании – 42%, средние – 34% и крупные – 24% (в терминологии настоящего исследования).

В 2023 году данная подгруппа не исследовалась.

- 76% респондентов подгруппы – женщины, 24% - мужчины
- Совокупный стаж нахождения в должности более 10 лет имеет 40% респондентов
- 1/4 корпоративных секретарей одновременно являются директорами по корпоративному управлению (или имеют иную должность, схожую по уровню и сути), еще столько же выполняют функции корпоративного секретаря дочерней компании. Не совмещают свою должность с иной должностью в компании (группе) 28% корпоративных секретарей
- 41% участников имеют двойное функциональное подчинение (Совету директоров и CEO), только Совету директоров подчинены 32%
- Преобладает административное подчинение уровню CEO (в 61% случаев), реже – уровню CEO-1 (в 36% случаев)
- В 61% случаев корпоративные секретари относят себя к руководителям функции корпоративного управления
- Доля респондентов, имеющих в подчинении отдельных сотрудников или структурное подразделение, составляет 53%. В подавляющем большинстве случаев количество подчиненных сотрудников составляет 1-3 человека
- В 66% случаев корпоративный секретарь организует корпоративное управление более чем в одной компании группы. При этом 10% респондентов организуют корпоративное управление также в компаниях иностранных юрисдикций
- В 2024-2026 г.г. совокупный доход увеличился у 49% респондентов
- Переменная часть вознаграждения предусмотрена примерно у 54% респондентов. У большинства, имеющих в доходе переменную часть, ее размер составляет 10-30% (у 27% участников) или 30-50% (у 20%) к постоянной части. В 10% случаев переменная часть может превышать 50%
- Индивидуальные КПЭ в переменной части вознаграждения (38%) преобладают над общекорпоративными (26%)

НОКС

06

ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Главные выводы - 2026

Главный структурный тренд 2026 года - переход от модели специалиста по процедурам к модели корпоративного секретаря как руководителя или координатора корпоративного управления компании и группы.
31% респондентов доверено корпоративное управление всеми компаниями группы, 68% - несколькими. 72% относят свою должность к руководителям функции корпоративного управления

Корпоративный секретарь стал архитектором корпоративного управления
Если в 2023 году профессия «тушила пожары» и адаптировалась к санкциям, то в 2026 году в 40% случаев фокус активности сместился на настройки и сопровождение корпоративной системы с учетом изменений масштаба деятельности или статуса компании

Профессия взрослеет и централизуется
Доля специалистов со стажем более 10 лет выросла с 38% до 47%.
Почти каждый третий совмещает должность с позицией директора по корпоративному управлению

Растёт независимость и сохраняется статус роли
Функциональная подчинённость совету директоров усиливается: в компаниях с госучастием — с 22% до 58% за три года. Административная подчинённость уровню CEO/CEO-1 остаётся стабильно высокой — 94%

Вознаграждение не успевает за ростом ответственности - это потенциально создает разрыв между расширением роли и ответственности корпоративного секретаря и механизмами оценки/мотивации его работы. Только у 52% респондентов увеличился совокупный доход в должности за 3 года

Корпоративные секретари ожидают дальнейшего расширения функций
75% отмечают увеличение спектра функций и задач за прошедшие 3 года.
73% прогнозируют дальнейшее расширение функций в ближайшие 3 года

НОКС

НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ

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

Авторы исследования

Анжелика Граница, НОКС, исполнительный директор
Валерий Лоскутов, НЛМК, корпоративный секретарь
Ирина Аблитипова, НОКС, руководитель корп. направления
Наталья Богданова, НОКС, руководитель НОКС-консалтинг
Полина Сухарева, Сбербанк, менеджер Службы корпоративного секретаря

Методологическая поддержка

Олег Цветков, НОКС, Председатель Совета;
Сбербанк, управляющий директор-корпоративный секретарь

Эксперты

Анастасия Бертякова, НОКС, эксперт по корп. управлению
Елена Бритвина, НОКС, руководитель проектов
Дамир Гамиров, Татнефть, корпоративный секретарь
Алина Красуцкая, экс-корпоративный секретарь Группы Астра
Оксана Мельникова, Первая грузовая компания, начальник отдела
Илона Семенова, Новая перевозочная компания, директор департамента корпоративных вопросов
Екатерина Хрокина, Совкомбанк, корпоративный секретарь

nokc.org.ru nokc@nokc.org.ru t.me/NOKC1