

STANTON CHASE



## Советы директоров крупнейших российских публичных компаний

Андрей Ракитин

Милена Барсукова

Арина Мазунова

Август 2020

## Основные результаты

По информации 109 крупнейших российских публичных компаний:

- «классические» составы советов директоров с числом мест 11, 9 и 7 являются преобладающими;
- круг лиц в советах директоров исследуемых компаний не так узок, как может казаться: 89 % директоров избраны лишь в один такой совет;
- директора-женщины в советах директоров составляют в среднем 12 % и чаще участвуют в комитете по аудиту и комитете по кадрам и вознаграждениям, чем в комитете по стратегии;
- «гуманитариев» среди директоров больше, чем «технарей», при этом среди председателей процент «технарей» выше, чем в целом по выборке;
- средний возраст директора – 53 года, председателя – 56 лет, независимого директора – 58 лет;
- «Поколение X» в советах директоров представлено наиболее ярко, и существует вероятность ускоренного увеличения присутствия «Поколения Y», если дальнейшее развитие цифровых технологий будет таким же бурным;
- доля независимых директоров в советах едва достигает 30 %, а в ключевых комитетах, в том числе по аудиту, очевиден недостаток независимости;
- старший независимый директор избран в 17 % компаний, в то время как 89 % председателей не являются независимыми;
- средний размер совокупного вознаграждения, фактически выплаченного совету директоров, равен 69 млн рублей, разрыв между максимумом и минимумом достигает 18 раз;
- информацию об индивидуальных размерах выплат директорам раскрывают 24 % компаний. По их данным, средний размер совокупного вознаграждения директора за год – около 9 млн рублей, председателя совета директоров – около 17 млн рублей, независимого директора – около 11 млн рублей.

Сравнение этих наблюдений с результатами аналогичного исследования 2012 года позволяет увидеть картинку в динамике.

## Содержание

Об исследовании	4
Состав совета директоров	5
Портрет директора	8
Портрет председателя совета директоров	10
Портрет независимого директора	12
Комитеты совета директоров	14
Список компаний	17
Об авторах исследования	18
О компании Stanton Chase	19

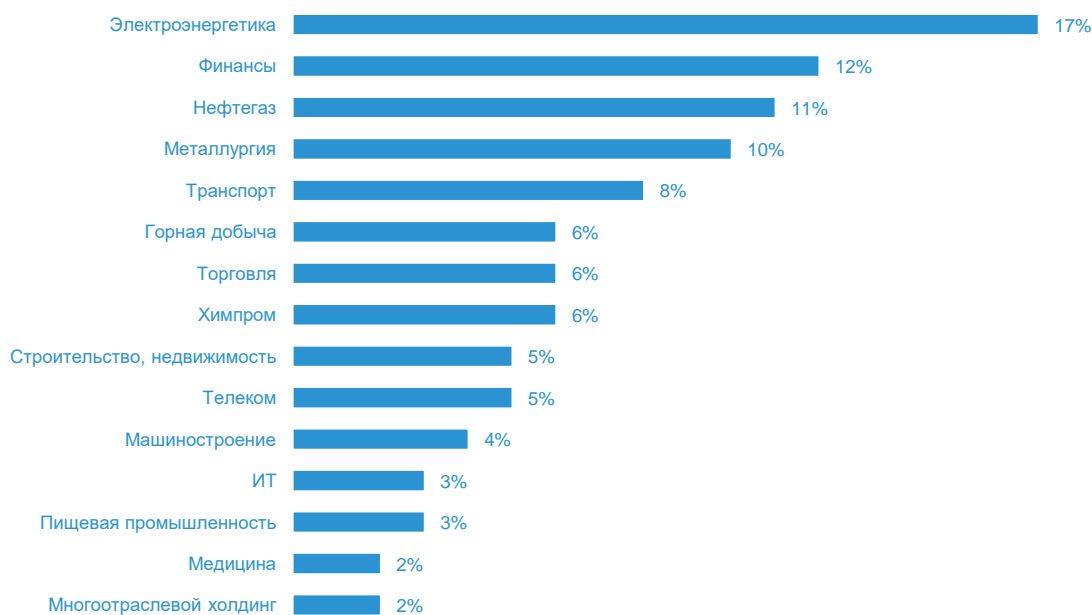
## Об исследовании

Цель этого исследования – увидеть, как в общих чертах выглядят и из кого состоят сегодняшние советы директоров<sup>1</sup>, так или иначе влияющие на судьбу крупнейшего бизнеса в России.

Список исследуемых компаний<sup>2</sup> основан на рэнкинге «ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России» Рейтингового агентства «РИА Рейтинг». В список включены компании, вошедшие в рэнкинг 2020 года<sup>3</sup>, а также компании, состоявшие в рэнкинге годом ранее<sup>4</sup>, но впоследствии выбывшие из него. Таким образом, общее число компаний в списке составило 109.

Данные для анализа собирались в период с 1 февраля по 30 апреля 2020 года. Они черпались с официальных веб-сайтов компаний, из актуальной на тот момент корпоративной отчетности и других открытых источников.

Диаграмма 1. Отраслевая принадлежность исследуемых компаний



<sup>1</sup> Термин «Совет директоров» используется для обозначения коллегиального органа управления общества.

<sup>2</sup> Полный список компаний представлен в соответствующем разделе настоящего документа.

<sup>3</sup> <https://riarating.ru/infografika/20200131/630152195.html>.

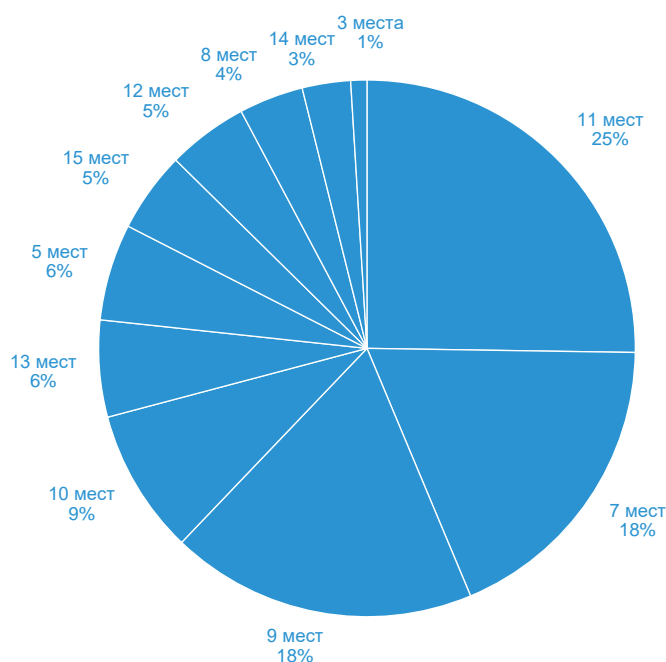
<sup>4</sup> <https://riarating.ru/infografika/20190129/630115992.html>.

## Состав совета директоров

По результатам исследования, из 109 компаний полностью или частично раскрывают информацию о совете директоров 108 (99 %). Одна компания не раскрывает, ссылаясь на санкции<sup>5</sup>.

В среднем совет директоров крупной российской публичной компании состоит из 11 человек, минимальное число мест – 3, максимальное – 15. Наиболее распространены «классические» составы из 11, 9 и 7 мест.

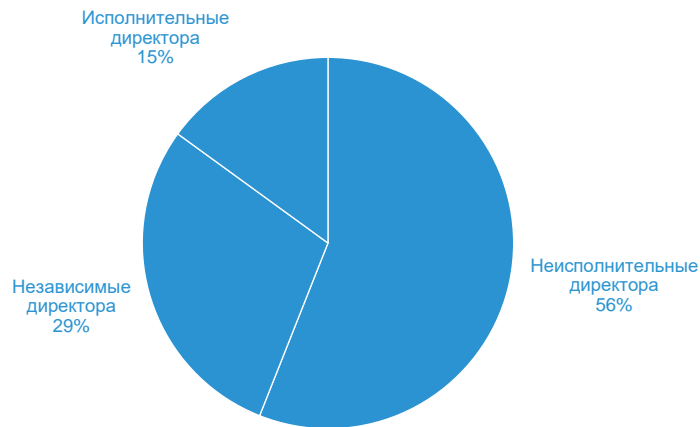
Диаграмма 2. Количественный состав совета директоров



<sup>5</sup> В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.04.2019 № 400. <http://government.ru/docs/36361>.

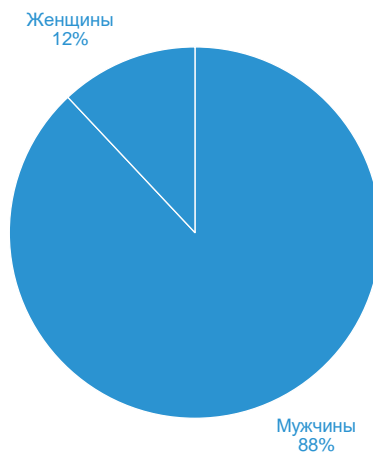
Внешние директора преобладают в составе совета директоров: совокупная доля неисполнительных и независимых – 85 %, что на 4 % больше, чем в 2012 году<sup>6</sup>. При этом доля независимых директоров в целом находится ниже рекомендованного<sup>7</sup> уровня, едва достигая 30 %. Восемь лет назад этот показатель был на отметке 39 %.

Диаграмма 3. Структура состава совета директоров



Директора-женщины находятся в меньшинстве: их доля в общем числе директоров равна 12 %. За последние восемь лет этот показатель увеличился всего на 4 %.

Диаграмма 4. Гендерный состав совета директоров



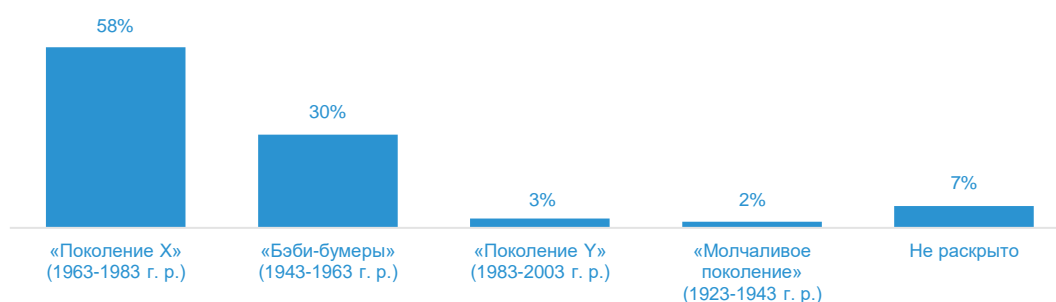
<sup>6</sup> Здесь и далее по тексту: сравнение с результатами 2012 года основано на итогах исследования «Информационная открытость советов директоров российских публичных компаний», опубликованном Odgers Berndtson в декабре 2012 года. Авторы – А. Ракитин, Б. Хлебников.

<sup>7</sup> Кодекс корпоративного управления, рекомендация 114.

С точки зрения теории поколений среди членов совета директоров больше всего представителей «Поколения X». За ними следуют «Беби-бумеры», численность которых вдвое меньше. Далее, с десятикратным отрывом, – директора из «Поколения Y», чье присутствие и влияние в высшем эшелоне корпоративного управления предсказуемо будет расти. Темп роста остается открытым вопросом, но можно предположить, что дальнейшее бурное развитие цифровых технологий приведет к ускоренному, по историческим меркам, «омоложению» советов директоров.

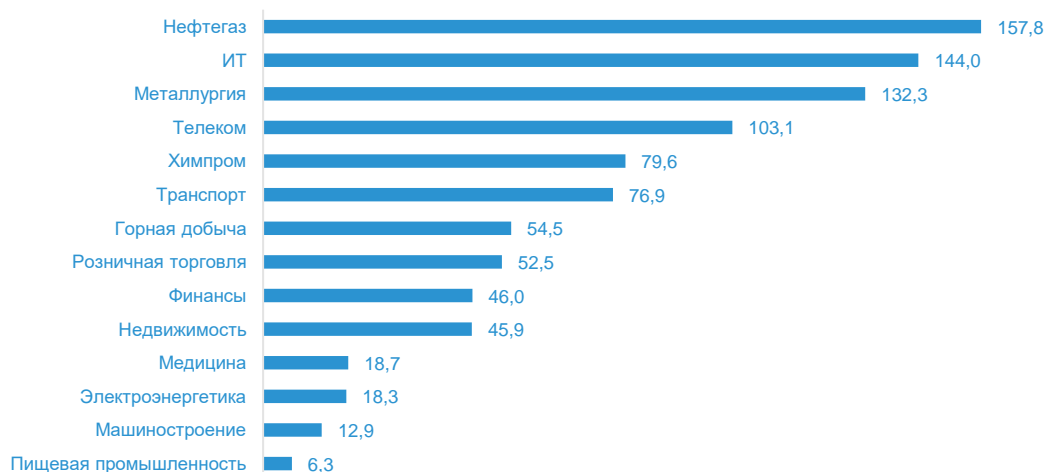
Интересно, что наиболее взрослому директору исполнилось 90 лет<sup>8</sup>, а самый юный – отметил 25-летие.

Диаграмма 5. Возрастной состав совета директоров



По данным 82 компаний, раскрывших соответствующие сведения, средний размер фактически выплаченного совету директоров годового вознаграждения равен 69 млн рублей. Самые щедрые в этом смысле компании традиционно наблюдаются в нефтегазовой отрасли, за ними следуют компании из секторов ИТ и металлургии.

Диаграмма 6. Средний размер совокупного вознаграждения совета директоров по отраслям (млн руб. в год)



<sup>8</sup> Выбыл из состава совета директоров в конце апреля 2020 года.

## Портрет директора

Член совета директоров крупной российской публичной компании – в основном мужчина в возрасте 53 лет, гражданин Российской Федерации, зачастую с высшим гуманитарным или близким к гуманитарному образованием. Он избран в совет директоров около пяти лет назад, его краткая биография и фотография в большинстве случаев доступны на официальном сайте компании. За участие в совете директоров и комитетах директоров получает в среднем примерно 9 млн рублей в год, при этом максимум в нефтегазовой отрасли в 18 раз превышает минимум в электроэнергетике.

Таблица 1. Обобщенный портрет члена совета директоров

Критерий	Число компаний, раскрывших информацию	Среднее значение
Пол (женщина   мужчина)	108	12 %   88 %
Возраст	106	53 года
Иностраный гражданин	108	20 %
Срок участия в совете директоров со дня первого избрания	104	5 лет
Наличие краткой биографии на корпоративном сайте	83	77 %
Наличие фотографии на корпоративном сайте	80	74 %
Фактический размер совокупного вознаграждения за год	27	9,2 млн руб.

Диаграмма 7. Высшее образование члена совета директоров

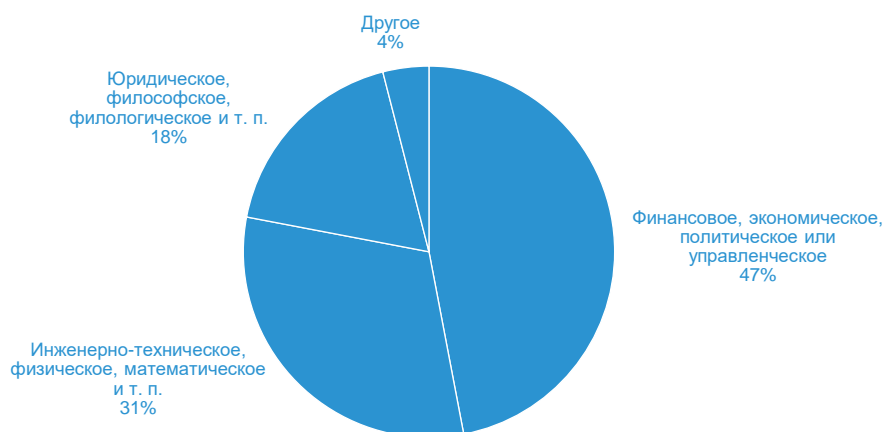
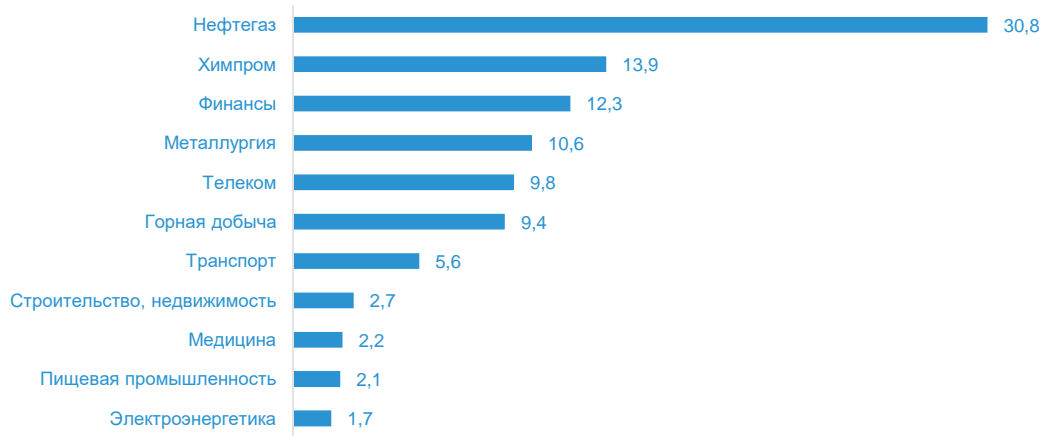




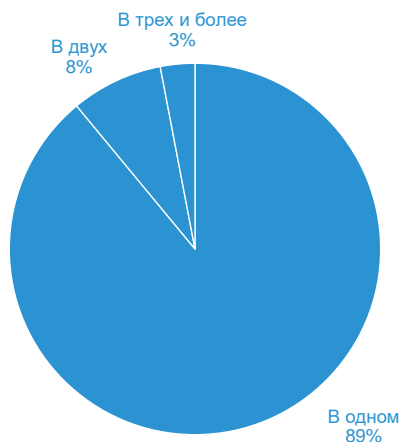
Диаграмма 8. Средний размер фактически выплаченного члену совета директоров вознаграждения (млн руб. в год)<sup>9</sup>



Всего в советах директоров исследуемых компаний насчитывается 1 048 мест, на которые избраны 917 человек. Большинство из них участвует в одном совете, остальные – в нескольких. Один из директоров участвует одновременно в пяти коллегиальных органах управления, что является рекордом в выборке.

То, что директора в основном участвуют в одном совете директоров крупнейшей публичной компании, не значит, что они не могут быть членами советов директоров в организациях меньшего масштаба. Скорее, это стоит воспринимать как свидетельство тому, что пул директоров в крупнейших компаниях не сводится к узкому кругу лиц.

Диаграмма 9. Одновременное участие в советах директоров исследуемых компаний



<sup>9</sup> В связи с малым числом компаний, раскрывающих индивидуальные размеры выплат членам совета директоров, на диаграмме представлены не все отрасли. При этом химпром, строительство и недвижимость, медицина, пищевая промышленность представлены одной компанией в каждом случае.

## Портрет председателя совета директоров

Председатель совета директоров – в большинстве случаев мужчина в возрасте в среднем около 56 лет, с высшим гуманитарным или близким к гуманитарному образованием, избранный в совет директоров в качестве неисполнительного директора примерно семь лет назад. Чаще всего он является гражданином Российской Федерации, редко – госслужащим. Среднее совокупное вознаграждение председателя – почти 17 млн рублей в год.

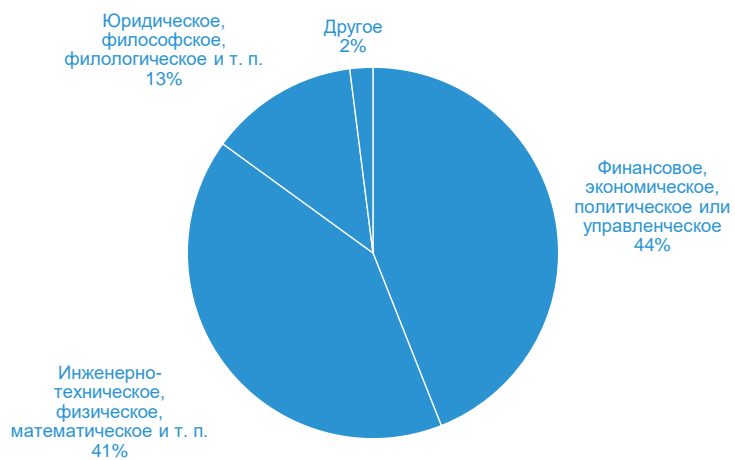
Женщин среди председателей заметно меньше, чем в целом среди членов советов директоров, с 2012 года их доля увеличилась на 4 %. Средний возраст председателя за тот же период увеличился на 5 лет, а доля иностранных граждан уменьшилась на 6 %.

Обращает на себя внимание снижение уровня раскрытия биографических сведений о председателях со 100 % в 2012 году до нынешних 77 %. Кроме того, можно отметить, что доля председателей с инженерно-техническим образованием или образованием в области точных наук больше, чем в среднем по всем директорам, как и восемь лет назад.

Таблица 2. Обобщенный портрет председателя совета директоров

Критерий	Число компаний, раскрывших информацию	Среднее значение
Неисполнительный директор	108	80 %
Независимый директор	108	11 %
Пол (женщина   мужчина)	108	5 %   95 %
Возраст	102	56 лет
Госслужащий	108	16 %
Иностранный гражданин	108	19 %
Срок участия в совете директоров со дня первого избрания	103	7 лет
Наличие краткой биографии на корпоративном веб-сайте	83	77 %
Фактический размер совокупного вознаграждения за год	27	16,9 млн руб.

Диаграмма 10. Высшее образование председателя совета директоров



## Портрет независимого директора

Независимый директор крупнейшей российской публичной компании – чаще всего мужчина, средний возраст которого – около 58 лет, что на шесть лет больше, чем в 2012 году. Он имеет высшее гуманитарное или близкое к гуманитарному образование, впервые избран в совет директоров примерно четыре года назад, нередко является иностранным гражданином.

Средний размер совокупного вознаграждения независимого директора – без малого 11 млн рублей в год. Этот результат необходимо воспринимать с осторожностью в связи с низким (24 %) уровнем раскрытия информации об индивидуальных выплатах. Тем не менее с 2012 года «средний чек» почти удвоился.

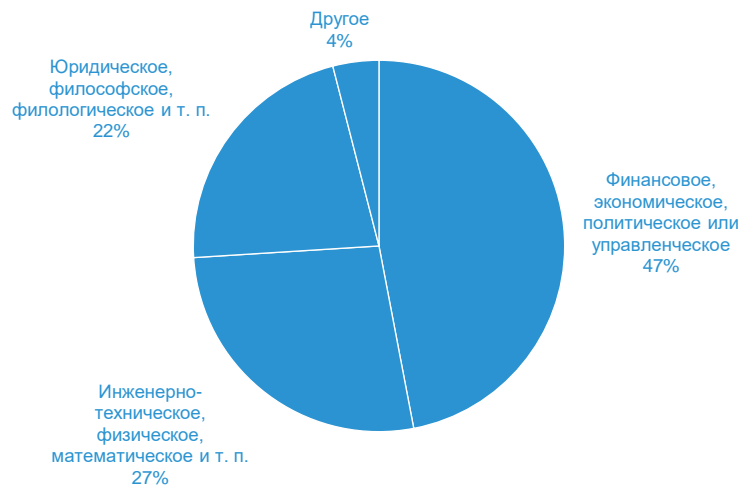
В сравнении с аналогичными показателями по всей выборке доля независимых директоров, имеющих высшее инженерно-техническое образование или образование в области точных наук – ниже, а доля женщин и доля иностранных граждан – выше.

Старший независимый директор избран в 17 % исследуемых компаний. Его портрет практически не отличается от приведенного выше, за исключением среднего возраста – 59 лет.

Таблица 3. Обобщенный портрет независимого директора

Критерий	Число компаний, раскрывших информацию	Среднее значение
Пол (женщина   мужчина)	89	15 %   85 %
Возраст	82	58 лет
Срок участия в совете директоров со дня первого избрания	84	4 года
Иностранный гражданин	89	41 %
Фактический размер совокупного вознаграждения за год	27	10,7 млн руб.

Диаграмма 11. Высшее образование независимого директора



## Комитеты совета директоров

Как и восемь лет назад, комитеты совета директоров в исследуемых компаниях весьма разнообразны – в общей сложности 44 наименования. При этом по специализации большинство комитетов по-прежнему можно условно распределить по трем ключевым группам: аудит (и риски), стратегия (и инвестиции), кадры (и вознаграждения).

Диаграмма 12. Специализация комитетов совета директоров



Так как доля директоров-женщин в советах директоров исследуемых компаний мала, преобладание мужчин в составах комитетов закономерно. Вместе с тем в комитетах по аудиту и комитетах по кадрам и вознаграждениям женщины участвуют чаще, чем в комитетах по стратегии.

Диаграмма 13. Гендерный состав комитетов



Рекомендованный Банком России Кодекс корпоративного управления содержит положения<sup>10</sup> о том, что комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям должны состоять исключительно из независимых директоров, а комитет по кадрам – в основном из независимых директоров. Анализ показывает, что в настоящее время не все крупнейшие публичные компании следуют этим рекомендациям.

Диаграмма 14. Средняя доля независимых директоров в комитетах



Сведения о дополнительном вознаграждении за участие в работе комитетов раскрывают в той или иной форме 53 компании (49%). Членство в комитетах оценивается в среднем одинаково, в то время как председателю комитета по стратегии полагается большее вознаграждение, чем председателям других комитетов.

Диаграмма 15. Средний размер дополнительного вознаграждения за участие в комитете (млн рублей)



<sup>10</sup> Рекомендации 173, 179, 183.

Анализ вознаграждений членов советов директоров ведущих иностранных фондовых бирж, проведенный в 2019 году, позволил определить, что размер дополнительных выплат директорам за участие в комитете по аудиту и комитете по рискам в среднем больше, чем за участие в других комитетах. Эта тенденция пока не наблюдается в крупнейших российских публичных компаниях, но можно ожидать, что в обозримом будущем она найдет отражение в их практике.



## Список компаний

1. AFI DEVELOPMENT PLC
2. EN+ GROUP PLC
3. ETALON GROUP PLC
4. EVRAZ PLC
5. GLOBAL PORTS INVESTMENTS PLC
6. GLOBALTRANS INVESTMENT PLC
7. HEADHUNTER GROUP PLC
8. LENTA LTD.
9. MAIL.RU GROUP LTD.
10. MD MEDICAL GROUP INVESTMENTS PLC
11. O'KEY GROUP S.A.
12. PETROPAVLOVSK PLC
13. POLYMETAL INTERNATIONAL PLC
14. QIWI PLC
15. ROS AGRO PLC
16. UC RUSAL PLC
17. TCS GROUP HOLDING PLC
18. VEON LTD.
19. X5 RETAIL GROUP N.V.
20. YANDEX N.V.
21. ПАО АКБ «АВАНГАРД»
22. ПАО «АКРОН»
23. ПАО АК «АЛРОСА»
24. ПАО «АЛРОСА-НЮРБА»
25. ПАО «АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»
26. ПАО АФК «СИСТЕМА»
27. ПАО «АЭРОФЛОТ»
28. ПАО «БАНК ВТБ»
29. ПАО «БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»
30. ПАО «БАНК УРАЛСИБ»
31. ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»
32. ПАО «КОРПОРАЦИЯ ВСМПО-АВИСМА»
33. ПАО «ГАЗПРОМ»
34. ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»
35. ПАО «ГРУППА ЛСР»
36. ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»
37. ПАО «ГРУППА «ЧЕРКИЗОВО»
38. ПАО «ДВМП»
39. ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»
40. ПАО «ДЭК»
41. ПАО «ИНГРАД»
42. ПАО «ИНТЕР РАО ЕЭС»
43. ПАО «ИРКУТСКЭНЕРГО»
44. ПАО «КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ»
45. ПАО «КАМАЗ»
46. ПАО «КОРПОРАЦИЯ «ИРКУТ»
47. ПАО «КУБАНЬЭНЕРГО»
48. ПАО «КТК»
49. ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ»
50. ПАО «ЛЕНЭНЕРГО»
51. ПАО «ЛУКОЙЛ»
52. ПАО «М.ВИДЕО»
53. ПАО «МАГНИТ»
54. ПАО «МГТС»
55. ПАО «МЕГАФОН»
56. ПАО «МЕЧЕЛ»
57. ПАО «ММК»
58. ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»
59. ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»
60. ПАО «МОСТОТРЕСТ»
61. ПАО «МОСЭНЕРГО»
62. ПАО «МОЭСК»
63. ПАО «МРСК ВОЛГИ»
64. ПАО «МРСК УРАЛА»
65. ПАО «МРСК СИБИРИ»
66. ПАО «МРСК ЦЕНТРА И ПРИВОЛЖЬЯ»
67. ПАО «МТС»
68. ПАО «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»
69. ПАО «НКХП»
70. ПАО «НЛМК»
71. ПАО «НМТП»
72. ПАО «НОВАТЭК»
73. ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»
74. ПАО «ОАК»
75. ПАО «НПК ОВК»
76. ПАО «ОКС»
77. ПАО «ОГК-2»
78. ПАО «ПОЛЮС»
79. ПАО «ПРОТЕК»
80. ПАО «РАСПАДСКАЯ»
81. ПАО «РОСБАНК»
82. ПАО СК «РОСГОССТРАХ»
83. ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»
84. ПАО «РОССЕТИ»
85. ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»
86. ПАО «РУСГИДРО»
87. ПАО «РУССКАЯ АКВАКУЛЬТУРА»
88. ПАО НК «РУССНЕФТЬ»
89. ПАО «САФМАР ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»
90. ПАО «СБЕРБАНК»
91. ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»
92. ПАО «СН-МНГ»
93. ПАО «СЛАВНЕФТЬ-ЯНОС»
94. ПАО «СОЛЛЕРС»
95. ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»
96. ПАО «ТАТНЕФТЬ»
97. ПАО «ТГК-1»
98. ПАО «ТМК»
99. ПАО ГК «ТНС ЭНЕРГО»
100. ПАО «ТРАНСКОНТЕЙНЕР»
101. ПАО «УРАЛКАЛИЙ»
102. ПАО «ФОСАГРО»
103. ПАО «ФСК ЕЭС»
104. ПАО «ЧТПЗ»
105. ПАО «ЭНЕЛ РОССИЯ»
106. ПАО «ЮЖНЫЙ КУЗБАСС»
107. ПАО «ЮНИПРО»
108. ПАО «ЮТЭЙР»
109. ПАО «ЯТЭК»

## Об авторах исследования



**Андрей Ракитин**

Управляющий партнер, Stanton Chase Russia (Москва)

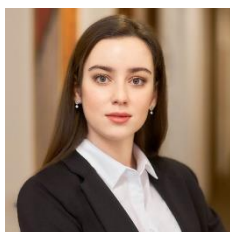
Специализируется на подборе кандидатов в советы директоров и на ключевые руководящие должности, реализует консультационные проекты в области корпоративного управления, в том числе по оценке советов директоров. Является независимым директором, в качестве преподавателя сотрудничает с Экономическим факультетом МГУ им. М. В. Ломоносова и Ассоциацией НОКС.



**Милена Барсукова**

Аналитик, Stanton Chase Russia (Москва)

Принимает активное участие в российских и международных проектах компании. Обладает опытом участия в проектах по оценке советов директоров (наблюдательных советов) в качестве аналитика и координатора.



**Арина Мазунова**

Младший аналитик, Stanton Chase Russia (Москва)

Принимает активное участие в российских и международных проектах компании. Обладает опытом участия в проектах по оценке советов директоров (наблюдательных советов) в качестве аналитика и координатора.

## О компании Stanton Chase

Компания Stanton Chase, основанная в 1990 году, занимает ведущие позиции в своей отрасли и входит в список крупнейших мировых агентств по подбору руководителей высшего звена. В глобальную команду Stanton Chase входят свыше 350 консультантов в 70 офисах, расположенных в 45 странах.

Московский офис Stanton Chase основан в 2010 году. В составе российской команды – эксперты, чьи знания и опыт незаменимы в решении таких важных задач, как:

- подбор кандидатов в советы директоров и другие коллегиальные органы;
- оценка деятельности совета директоров и совершенствование практики корпоративного управления;
- подбор кандидатов на высшие руководящие должности;
- оценка и развитие руководителей и управленческих команд;
- разработка и проведение командных, в том числе стратегических, сессий;
- реализация интеллектуально емких проектов по таким темам, как исследование рынка кандидатов, сравнительный анализ вознаграждений, модель компетенций, корпоративные ценности и культура.

### [Контакты в Москве](#)

Тел. +7 (495) 648 65 23

E-mail [moscow@stantonchase.com](mailto:moscow@stantonchase.com)



**Asia/Pacific**

Auckland · Bangalore · Beijing · Chennai  
 Hong Kong · Mumbai · New Delhi · Seoul · Perth  
 Shanghai · Singapore · Sydney · Tokyo

**Europe, Middle East, Africa**

Amsterdam · Athens · Belgrade · Brussels · Bucharest  
 Budapest · Copenhagen · Dubai · Düsseldorf · Frankfurt  
 Helsinki · Istanbul · Johannesburg · Lagos · Lisbon  
 Ljubljana · London · Lyon · Madrid · Milan · Moscow  
 Oslo · Paris · Porto · Prague · Sofia · Stockholm  
 Stuttgart · Vienna · Warsaw · Zurich

**Latin America**

Bogotá · Buenos Aires · Lima · Mexico City  
 Montevideo · Panama City · Santiago · São Paulo

**North America**

Atlanta · Austin · Baltimore · Birmingham  
 Boston · Calgary · Chicago · Dallas · Detroit  
 Los Angeles · Memphis · Miami · Montreal · Nashville  
 New York · Philadelphia · San Francisco · Seattle  
 Silicon Valley · Toronto · Washington, D.C.

Your Leadership Partner