



## Советы директоров крупнейших российских публичных компаний

Андрей Ракитин

Милена Барсукова

Арина Мазунова

## Основные результаты

Проанализировав данные 115 крупнейших российских публичных компаний, собранные весной 2021 года, мы приходим к следующим выводам:

- большинство советов директоров состоят из 11, 10, 9 и 7 мест;
- 88 % директоров избраны в совет директоров только одной из вошедших в исследование компаний;
- женщины в советах директоров занимают в среднем 11 % мест и чаще избираются в комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям;
- большинство директоров имеют гуманитарное или близкое к нему образование;
- средний возраст директора – 54 года, председателя – 56 лет, независимого директора – 58 лет;
- «Поколение X» наиболее ярко представлено в советах директоров, за ним с большим отрывом следуют «Беби-бумеры», далее – «Поколение Y», которое постепенно наращивает присутствие;
- в сравнении с прошлым годом средняя доля независимых директоров увеличилась с 29 % до 33 %, при этом в комитетах по аудиту сохраняется дефицит независимости;
- 85 % председателей советов директоров не являются независимыми, но старший независимый директор избран лишь в 15 % компаний;
- средний размер фактически выплаченного совету директоров вознаграждения увеличился на 19 %, достигнув 82 млн рублей, а разрыв между минимумом и максимумом остался прежним – 25 раз;
- по данным 23 % компаний, раскрывших информацию об индивидуальных выплатах директорам, директор в среднем получает 11 млн рублей в год, председатель – 24 млн рублей, независимый директор – 13 млн рублей; разрыв между минимумом и максимумом увеличился с 18 до 30 раз;
- на фоне растущего внимания к теме устойчивого развития и, в частности, ESG-инвестированию крупнейший российский бизнес усиливает профильную экспертизу на уровне совета директоров и менеджмента, а также публикует все более подробные отчеты.

Эти и другие наблюдения сопоставляются с результатами аналогичного исследования 2020 года.

## Содержание

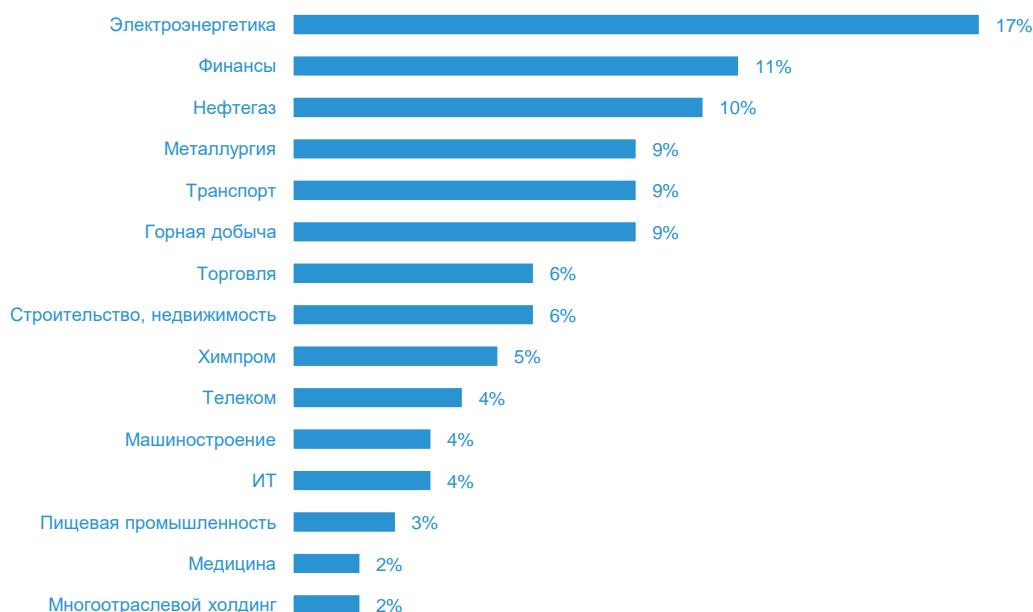
<b>Об исследовании</b>	<b>4</b>
<b>Состав совета директоров</b>	<b>5</b>
<b>Общий портрет директора</b>	<b>8</b>
<b>Портрет председателя совета директоров</b>	<b>10</b>
<b>Портрет независимого директора</b>	<b>12</b>
<b>Комитеты совета директоров</b>	<b>14</b>
<b>Устойчивое развитие</b>	<b>16</b>
<b>Список компаний</b>	<b>18</b>
<b>Об авторах исследования</b>	<b>19</b>
<b>О компании Stanton Chase</b>	<b>20</b>

## Об исследовании

Цель этого исследования – получить представление о том, как выглядят и из кого состоят советы директоров<sup>1</sup>, в той или иной степени влияющие на судьбу крупнейшего российского бизнеса и, как следствие, на российскую экономику.

Список исследуемых компаний<sup>2</sup> основан на рейтинге «ТОП-100 крупнейших по капитализации компаний России» агентства «РИА Рейтинг». В него включены компании, вошедшие в рейтинг 2021 года<sup>3</sup>, а также компании, состоявшие в рейтинге 2020 года<sup>4</sup>, но впоследствии вышедшие из него. Таким образом, в списке оказались 115 компаний, шесть из которых являются «новыми» по сравнению с прошлогодним исследованием<sup>5</sup>.

Диаграмма 1. Отраслевая принадлежность исследуемых компаний



Данные для анализа собирались в период с 1 марта по 30 апреля 2021 года. Источниками данных послужили официальные веб-сайты компаний, актуальная на тот момент корпоративная отчетность и другие общедоступные информационные ресурсы.

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

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

<sup>3</sup> <https://riarating.ru/infografika/20210204/630194238.html>.

<sup>4</sup> <https://riarating.ru/infografika/20200131/630152195.html>.

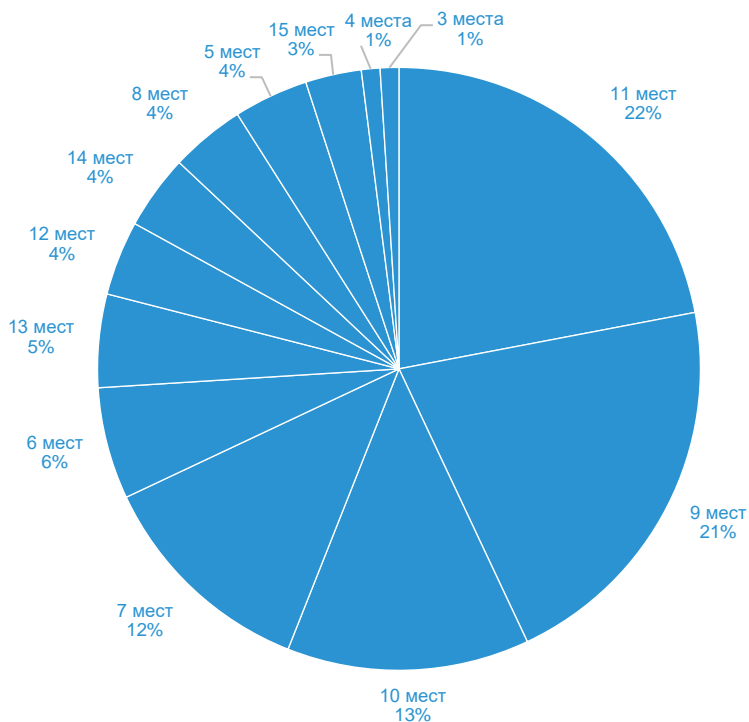
<sup>5</sup> А. Ракитин, М. Барсукова, А. Мазунова. «Советы директоров крупнейших российских публичных компаний» / Stanton Chase, 2020. <https://www.stantonchase.com/советы-директоров-крупнейших-россий/>.

## Состав совета директоров

По результатам проведенного анализа, из 115 компаний полностью или частично раскрывают информацию о совете директоров 112 (97 %). Две компании не раскрывают информацию в связи с санкциями<sup>6</sup>, еще одна – в связи с процессом ликвидации.

В среднем совет директоров крупной российской публичной компании состоит из 11 человек, минимальное число мест – 3, максимальное – 15. Как и в 2020 году, наиболее распространенными являются составы из 11, 9, 7 мест, но теперь к этой «тройке» добавились советы директоров, состоящие из 10 мест.

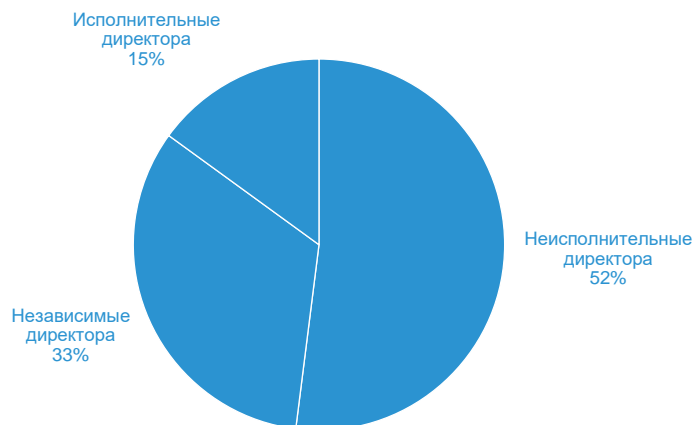
Диаграмма 2. Количественный состав совета директоров



<sup>6</sup> В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.04.2019 № 400. <http://government.ru/docs/36361>.

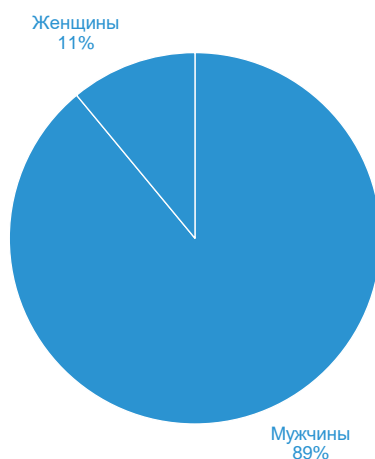
Внешние директора – по-прежнему в большинстве: совокупная доля неисполнительных и независимых директоров равна 85 %. Однако за год между этими группами произошло незначительное перераспределение: доля независимых директоров увеличилась с 29 % до 33 %, а доля неисполнительных директоров уменьшилась с 56 % до 52 %. Доля исполнительных директоров не изменилась.

Диаграмма 3. Структура состава совета директоров



За прошедший год доля директоров-женщин стала скромнее, сократившись с 12 % до 11 %.

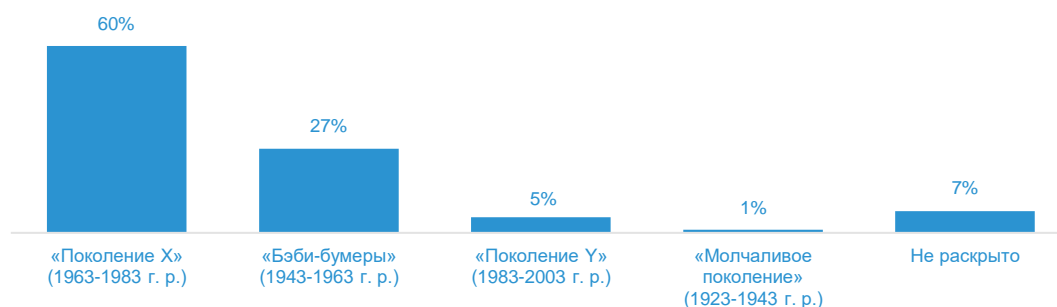
Диаграмма 4. Гендерный состав совета директоров



Представители «Поколения X» по-прежнему преобладают в составах советов директоров. Вторые по численности – «Беби-бумеры», но их примерно в два раза меньше, как и в прошлом году. Доля представителей «Поколения Y» увеличилась с 3 % до 5 %, в то время как доля «Молчаливого поколения» уменьшилась с 2 % до 1 %.

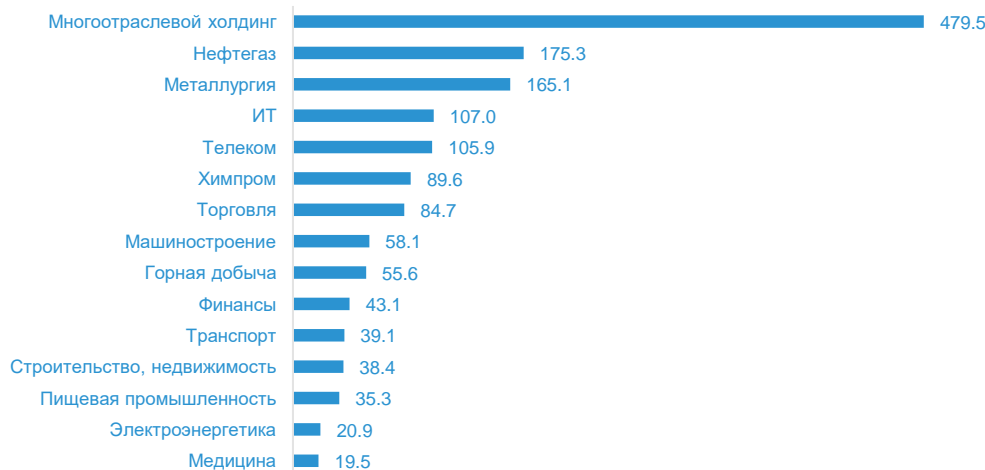
В 2021 году возраст самого старшего и самого юного директоров – 89 и 26 лет соответственно (90 и 25 лет в прошлом году).

Диаграмма 5. Возрастной состав совета директоров



По данным 90 компаний, раскрывших информацию о вознаграждениях, средний размер фактически выплаченного совету директоров годового вознаграждения равен 82 млн рублей. Это на 19 % больше, чем в 2020 году.

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



Высокий уровень вознаграждения сохраняется в компаниях нефтегазовой отрасли, металлургии и ИТ, но теперь их с большим отрывом опережают многоотраслевые холдинги. Вместе с тем разрыв между минимумом и максимумом остается неизменным – 25 раз.

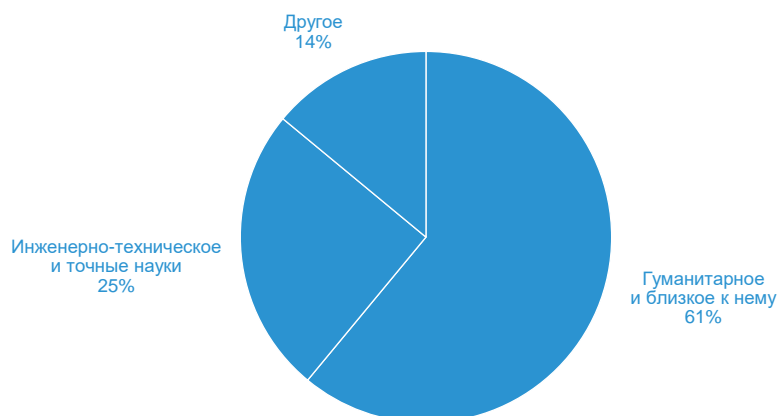
## Общий портрет директора

«Среднестатистический» директор крупной российской публичной компании в 2021 году – гражданин Российской Федерации мужского пола в возрасте 54 лет, имеющий высшее гуманитарное или близкое к гуманитарному образование. Он впервые избран в совет директоров около пяти лет назад. Его краткая биография и фотография в большинстве случаев доступны на официальном сайте компании. За год этот портрет практически не изменился.

Таблица 1. Обобщенный портрет члена совета директоров

Критерий	Число компаний, раскрывших информацию	Среднее значение
Пол (женщина   мужчина)	112	11 %   89 %
Возраст	113	54 года
Иностраный гражданин	112	20 %
Срок участия в совете директоров со дня первого избрания	111	5 лет
Наличие краткой биографии на корпоративном сайте	86	77 %
Наличие фотографии на корпоративном сайте	82	73 %
Фактический размер совокупного вознаграждения за год	26	11 млн руб.

Диаграмма 7. Высшее образование члена совета директоров

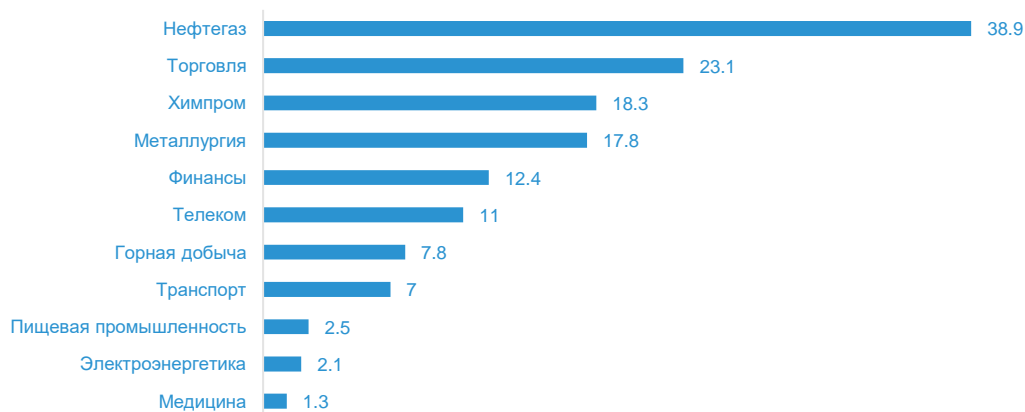


Индивидуальные размеры вознаграждений директоров публикуют лишь 26 из 115 компаний (23 %). Это традиционный для России уровень раскрытия информации такого рода. По доступным данным, средний размер совокупного вознаграждения за участие



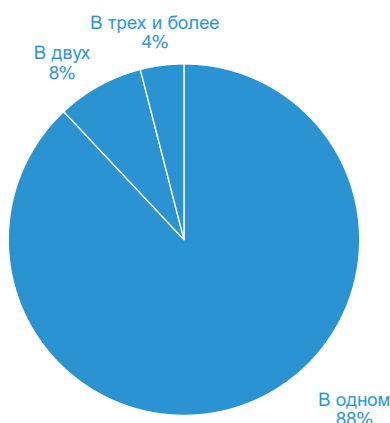
в совете директоров и комитетах равен 11 млн рублей в год, что почти на 20 % больше, чем в прошлом году. Нефтегазовый сектор остается наиболее привлекательным, примерно в 30 раз превосходя минимум в медицине. В 2020 году разрыв был существенно меньше – 18 раз, а наиболее скромное вознаграждение наблюдалось в электроэнергетике.

Диаграмма 8. Средний размер фактически выплаченного члену совета директоров вознаграждения (млн руб. в год)<sup>7</sup>



Всего в советах директоров исследуемых компаний насчитывается свыше 1 000 мест. Большинство занимающих эти места директоров (88 %) участвует в одном совете крупнейшей публичной компании, остальные – в двух и более. Один директор участвует одновременно в пяти советах, поддерживая своеобразный личный рекорд прошлого года.

Диаграмма 9. Одновременное участие в советах директоров исследуемых компаний



<sup>7</sup> В связи с малым числом компаний, раскрывающих индивидуальные размеры выплат членам совета директоров, на диаграмме представлены не все отрасли. Торговля, химпром, пищевая промышленность и медицина представлены одной компанией в каждом случае.

## Портрет председателя совета директоров

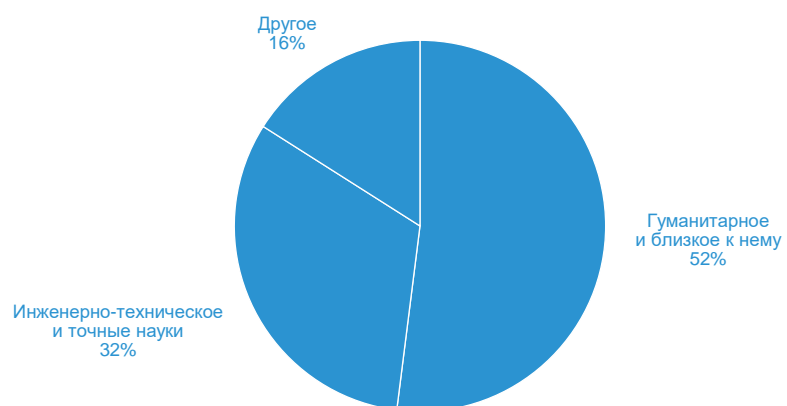
Собирательный образ председателя совета директоров также не претерпел изменений по сравнению с 2020 годом. Чаще всего на эту должность избирается гражданин Российской Федерации мужского пола в возрасте около 56 лет, имеющий высшее гуманитарное или близкое к гуманитарному образование. Он является неисполнительным директором, впервые избранным в совет директоров восемь лет назад. Доля независимых председателей в общем числе равна 15 %, а доля госслужащих – 13 %.

В целом информация о председателях раскрывается компаниями в объеме, сопоставимом с прошлогодним. Однако информация о вознаграждении стала менее доступной: в 2020 году ее раскрыли 27 из 109 компаний (25 %), а в 2021 году – 18 из 115 (16 %). Согласно опубликованным данным, средний размер совокупного вознаграждения председателя увеличился на 40 %, до 23,6 млн рублей в год.

Таблица 2. Обобщенный портрет председателя совета директоров

Критерий	Число компаний, раскрывших информацию	Среднее значение
Неисполнительный директор	112	76 %
Независимый директор	112	15 %
Пол (женщина   мужчина)	112	5 %   95 %
Возраст	104	56 лет
Госслужащий	112	13 %
Иностранец	112	21 %
Срок участия в совете директоров со дня первого избрания	110	8 лет
Наличие краткой биографии на корпоративном веб-сайте	86	77 %
Фактический размер совокупного вознаграждения за год	18	23,6 млн руб.

Диаграмма 10. Высшее образование председателя совета директоров



## Портрет независимого директора

Независимый директор – гражданин Российской Федерации мужского пола в возрасте около 58 лет, избранный в совет директоров четыре года назад. Он имеет высшее гуманитарное или близкое к гуманитарному образование.

Доля иностранных граждан среди независимых директоров снизилась на 2 % по сравнению с 2020 годом, но она, как и доля женщин, по-прежнему больше, чем во всей выборке.

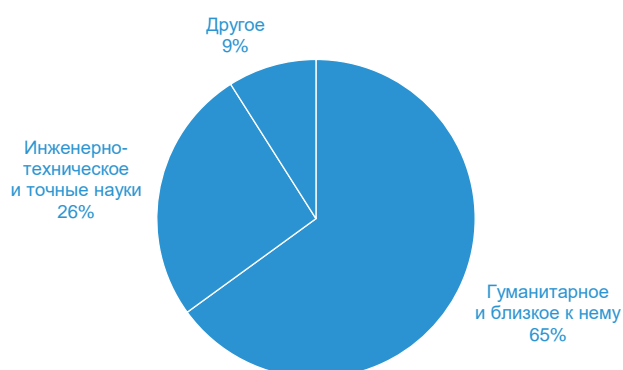
Как и годом ранее, среди независимых директоров меньше тех, кто имеет высшее инженерно-техническое образование или образование в области точных наук.

Доля компаний, раскрывающих сведения о размере вознаграждения независимого директора уменьшилась до 21 % (24 % в 2020 году). Средний размер совокупного вознаграждения независимого директора, наоборот, увеличился на 19 %, до 12,5 млн рублей в год.

Таблица 3. Обобщенный портрет независимого директора

Критерий	Число компаний, раскрывших информацию	Среднее значение
Пол (женщина   мужчина)	94	15 %   85 %
Возраст	90	58 лет
Срок участия в совете директоров со дня первого избрания	93	4 года
Иностранный гражданин	94	39 %
Фактический размер совокупного вознаграждения за год	24	12,7 млн руб.

Диаграмма 11. Высшее образование независимого директора



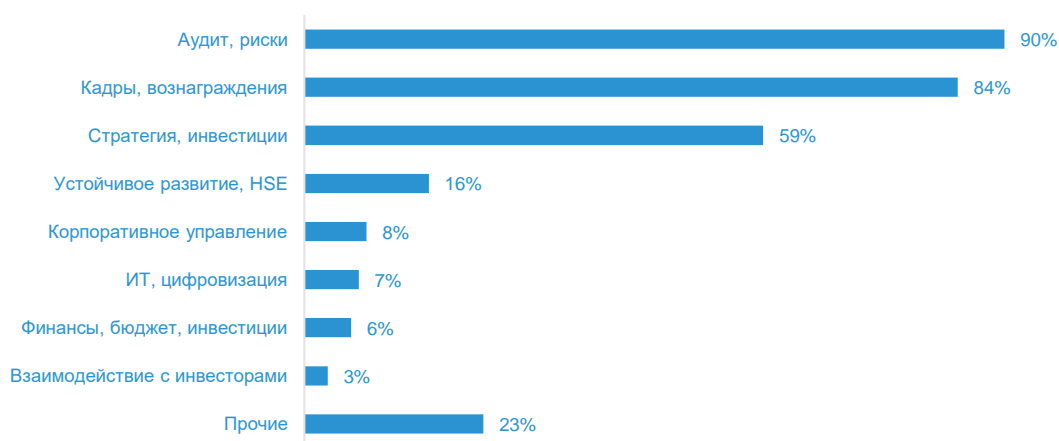
Старший независимый директор избран в 15 % исследуемых компаний. Его портрет отличается по нескольким параметрам: в большинстве случаев (71 %) это иностранный гражданин; средний возраст – 60 лет; первое избрание в совет директоров – около семи лет назад; средний размер совокупного вознаграждения – 13,4 млн рублей в год.

## Комитеты совета директоров

Сравнение свежих данных о комитетах с данными 2020 года позволяет констатировать, что комитеты стали еще более разнообразными по названиям: в прошлом году насчитывалось 44 наименования, в текущем – 79.

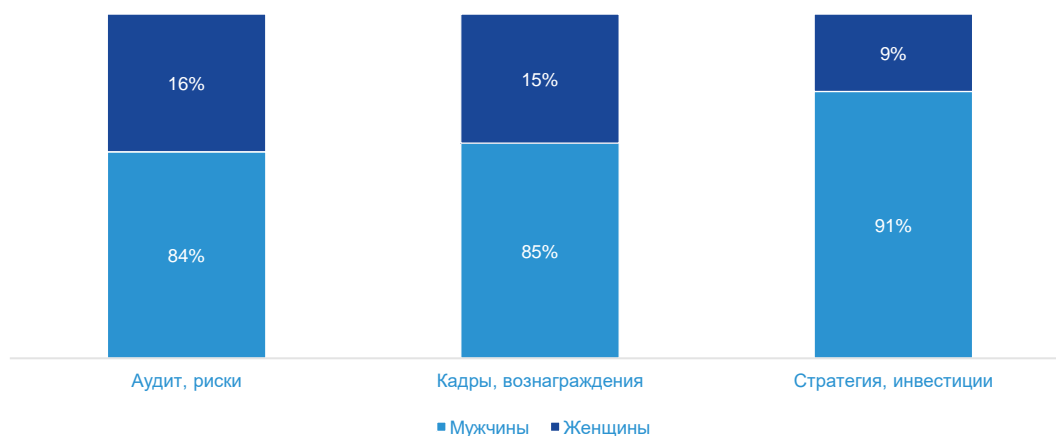
Наряду с тремя «стандартными» комитетами – по аудиту и рискам, по кадрам и вознаграждениям, по стратегии и инвестициям – существенная доля принадлежит комитетам по устойчивому развитию и HSE, по финансам, бюджету и инвестициям, по ИТ и цифровизации. При этом «стандартные» комитеты созданы не во всех исследуемых компаниях, а тема инвестиций не всегда привязана к стратегии.

Диаграмма 12. Доля компаний, в которых созданы комитеты совета директоров



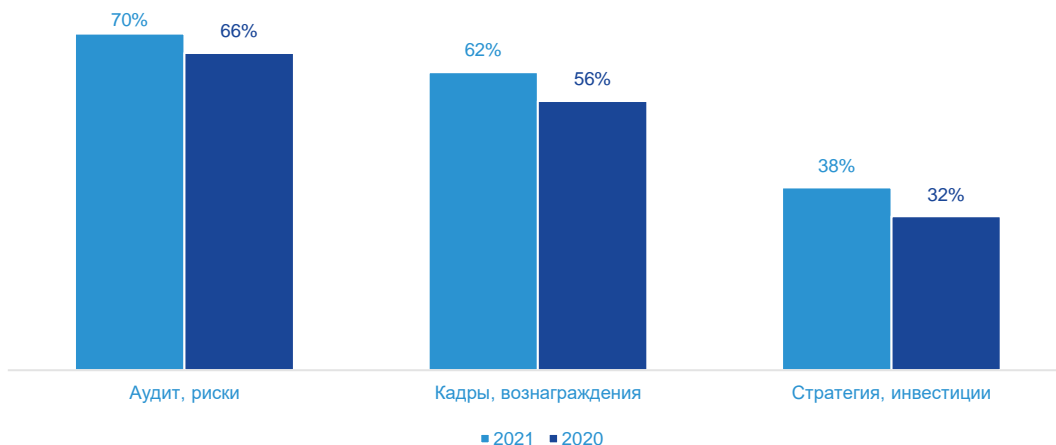
Из результатов анализа составов «стандартных» комитетов следует, что комитеты в основном состоят из мужчин, а женщины чаще избираются в комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям. В 2020 году картина была примерно такой же.

Диаграмма 13. Гендерный состав «стандартных» комитетов



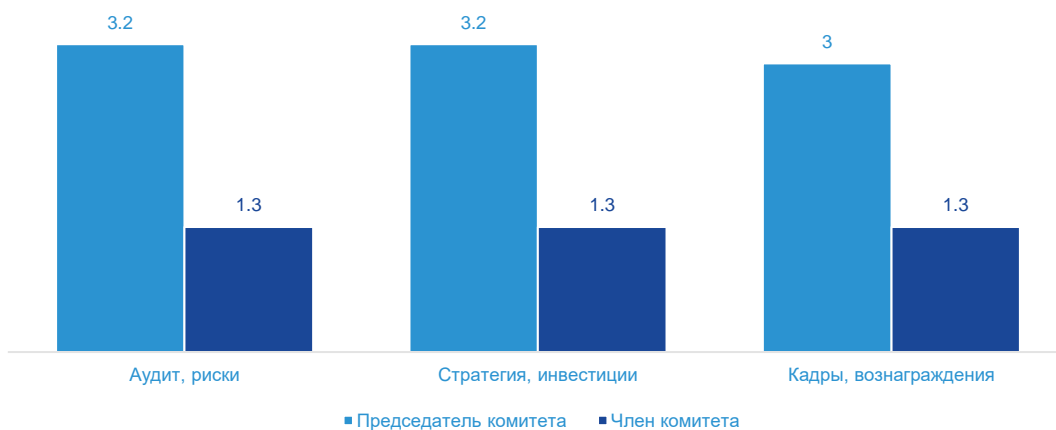
Согласно рекомендациям<sup>8</sup> российского Кодекса корпоративного управления, комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям должны состоять исключительно из независимых директоров, а комитет по кадрам – в основном из независимых. В сравнении с 2020 годом доля независимых директоров в составах комитетов немного увеличилась, но независимость в комитетах по аудиту – по-прежнему в дефиците.

Диаграмма 14. Средняя доля независимых директоров в «стандартных» комитетах



Сведения о дополнительном вознаграждении за участие в работе комитетов раскрывает половина исследуемых компаний. По их данным, участие в «стандартных» комитетах оплачивается примерно одинаково, в то время как годом ранее председателю комитета по стратегии полагалось в среднем на треть больше, чем председателям других комитетов.

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



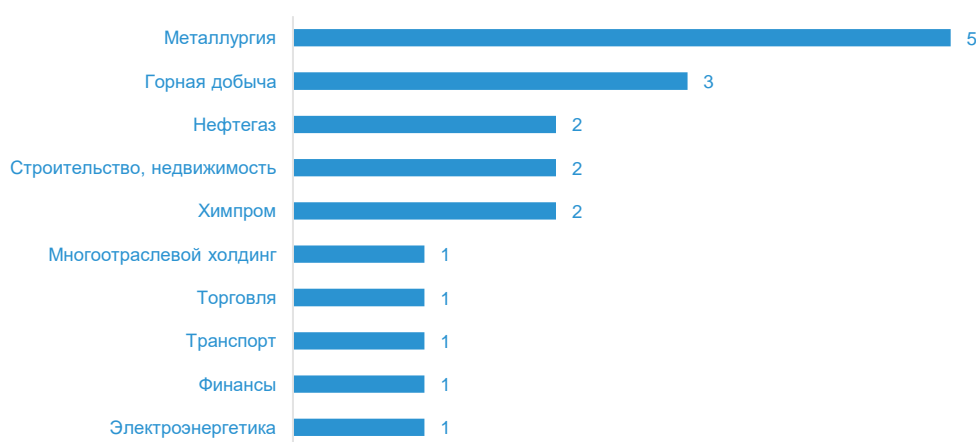
<sup>8</sup> Рекомендации 173, 179, 183.

## Устойчивое развитие

Тема устойчивого развития продолжает набирать обороты. Оценивая ее перспективы и растущее внимание к ней со стороны инвесторов, корпоративный сектор все больше интегрирует принципы устойчивого развития в стратегию и усиливает собственную экспертизу в этой сфере. Советы директоров публичных компаний создают профильные комитеты, в организационных структурах появляются особые подразделения, отчетность становится все более подробной.

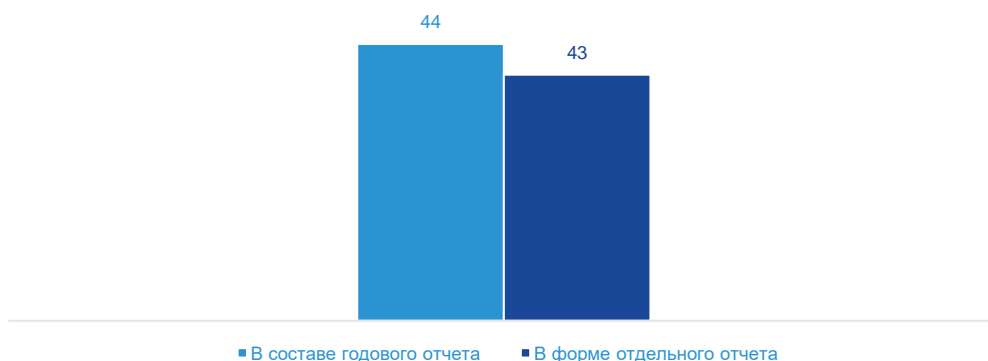
Российский бизнес – не исключение: 99 из 115 вошедших в исследование компаний (86 %) относят те или иные аспекты устойчивого развития к стратегическим приоритетам. В 19 компаниях (17 %) созданы специализированные комитеты совета директоров.

Диаграмма 16. Число компаний, в которых создан комитет совета директоров по устойчивому развитию (по отраслям)



Публично раскрывают информацию об устойчивом развитии 87 компаний (76 %), в половине случаев раскрытие осуществляется в форме отдельного отчета.

Диаграмма 17. Число компаний, раскрывающих информацию об устойчивом развитии





Похоже, что несмотря на давно существующие стандарты отчетности тема устойчивого развития пока не достигла унификации. Многообразие подходов отмечается не только на уровне содержательного наполнения и способов практической реализации, но даже на уровне используемых названий – Sustainability, Sustainable Development, ESG (Environmental, Social & Governance), HSE (Health, Safety & Environment) и т. д.

В России название «ESG» в последнее время звучит особенно громко, но и оно трактуется по-разному – журналисты, например, зачастую исключают «корпоративное управление» из контекста. Любопытно, закрепится ли в итоге «ESG» в качестве основного термина или трансформируется в нечто новое.

## 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. OZON HOLDINGS PLC
13. PETROPAVLOVSK PLC
14. POLYMETAL INTERNATIONAL PLC
15. QIWI PLC
16. ROS AGRO PLC
17. TCS GROUP HOLDING PLC
18. UC RUSAL PLC
19. VEON LTD.
20. X5 RETAIL GROUP N.V.
21. YANDEX N.V.
22. ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР»
23. ПАО «АКРОН»
24. ПАО «АЛРОСА-НЮРБА»
25. ПАО «АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»
26. ПАО «АЭРОФЛОТ»
27. ПАО АК «АЛРОСА»
28. ПАО АКБ «АВАНГАРД»
29. ПАО АФК «СИСТЕМА»
30. ПАО «БАНК ВТБ»
31. ПАО «БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»
32. ПАО «БАНК УРАЛСИБ»
33. ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»
34. ПАО «КОРПОРАЦИЯ ВСМПО-АВИСМА»
35. ПАО «ГАЗПРОМ»
36. ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»
37. ПАО «ГРУППА ЛСР»
38. ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»
39. ПАО «ГК «САМОЛЕТ»
40. ПАО «ГРУППА «ЧЕРКИЗОВО»
41. ПАО «ДВМП»
42. ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»
43. ПАО «ДЭК»
44. ПАО «ИНГРАД»
45. ПАО «ИНТЕР РАО»
46. ПАО «ИРКУТСКЭНЕРГО»
47. ПАО «КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ»
48. ПАО «КАМАЗ»
49. ПАО «КОРПОРАЦИЯ «ИРКУТ»
50. ПАО «КТК»
51. ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ»
52. ПАО «ЛУКОЙЛ»
53. ПАО «М.ВИДЕО»
54. ПАО «МАГНИТ»
55. ПАО «МГТС»
56. ПАО «МЕГАФОН»
57. ПАО «МЕЧЕЛ»
58. ПАО «ММК»
59. ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»
60. ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»
61. ПАО «МОСТОТРЕСТ»
62. ПАО «МОСЭНЕРГО»
63. ОАО «МРСК УРАЛА»
64. ПАО «МТС»
65. ПАО «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»
66. ПАО «НХП»
67. ПАО «НЛМК»
68. ПАО «НМТП»
69. ПАО «НОВАТЭК»
70. ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»
71. ПАО «ОАК»
72. ПАО «НПК ОВК»
73. ПАО «ОКС»
74. ПАО «ОГК-2»
75. ПАО «ПОЛЮС»
76. ПАО «ПРОТЕК»
77. ПАО «РАСПАДСКАЯ»
78. ПАО «РОСБАНК»
79. ПАО СК «РОСГОССТРАХ»
80. ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»
81. ПАО «РОССЕТИ»
82. ПАО «РОССЕТИ ВОЛГА»
83. ПАО «РОССЕТИ КУБАНЬ»
84. ПАО «РОССЕТИ ЛЕНЭНЕРГО»
85. ПАО «РОССЕТИ МОСКОВСКИЙ РЕГИОН»
86. ПАО «РОССЕТИ СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ»
87. ПАО «РОССЕТИ СИБИРЬ»
88. ПАО «РОССЕТИ ФСК ЕЭС»
89. ПАО «РОССЕТИ ЦЕНТР И ПРИВОЛЖЬЕ»
90. ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»
91. ПАО «РУСГИДРО»
92. ПАО «РУСОЛОВО»
93. ПАО «РУССКАЯ АКВАКУЛЬТУРА»
94. ПАО НК «РУССНЕФТЬ»
95. ПАО «САФМАР ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»
96. ПАО «СБЕРБАНК»
97. ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»
98. ПАО «СЕЛИГДАР»
99. ПАО «СН-МНГ»
100. ПАО «СЛАВНЕФТЬ-ЯНОС»
101. ПАО «СОВКОМФЛОТ»
102. ПАО «СОЛЛЕРС»
103. ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»
104. ПАО «ТАТНЕФТЬ»
105. ПАО «ТГК-1»
106. ПАО «ТМК»
107. ПАО ГК «ТНС ЭНЕРГО»
108. ПАО «ТРАНСКОНТЕЙНЕР»
109. ПАО «УРАЛКАЛИЙ»
110. ПАО «ФОСАГРО»
111. ПАО «ЧТПЗ»
112. ПАО «ЭНЕЛ РОССИЯ»
113. ПАО «ЮЖНЫЙ КУЗБАСС»
114. ПАО «ЮНИПРО»
115. ПАО «ЯТЭК»

## Об авторах исследования



**Андрей Ракитин**

Управляющий партнер, Stanton Chase Russia (Москва)

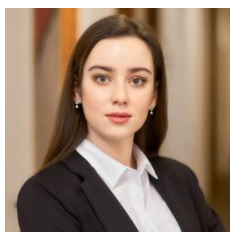
Специализируется на подборе кандидатов в советы директоров и на ключевые руководящие должности, реализует консультационные проекты в области корпоративного управления, в том числе по оценке советов директоров. Является независимым директором, в качестве преподавателя сотрудничает с Экономическим факультетом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



**Милена Барсукова**

Младший консультант, Stanton Chase Russia (Москва)

Принимает активное участие в российских и международных проектах компании по подбору руководителей высшего звена. Обладает опытом участия в проектах по оценке советов директоров.



**Арина Мазунова**

Аналитик, Stanton Chase Russia (Москва)

Оказывает аналитическую поддержку партнерам и консультантам в ходе реализации российских и международных проектов по подбору, оценке и развитию руководителей высшего звена. Обладает опытом участия в проектах по оценке советов директоров.

## 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 глобальной команде Stanton Chase – более 350 консультантов в 70 офисах, расположенных в 45 странах.

Московский офис Stanton Chase начал работу 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 – исследование рынка кандидатов, сравнительный анализ вознаграждений, разработка модели компетенций, формулирование корпоративных ценностей, развитие организационной культуры и др.

### [Контакты в Москве](#)

+7 (495) 648 65 23  
[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