



# Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров.

Аналитическое исследование  
2024 год

Февраль 2025 г.

# Содержание

1. Введение	3
2. Как выглядит совет директоров российской компании	6
3. Как изменился совет директоров за 10 лет	17
4. Практики совета директоров	24
5. Вознаграждение членов советов директоров	30

# Введение



**Олег Цветков**

Председатель Совета НОКС



**Анжелика Граница**

Исполнительный директор НОКС

Дорогие друзья, уже третий год подряд Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС) при поддержке Московской Биржи проводит исследование практик работы советов директоров и корпоративного управления в крупнейших российских компаниях.

В 2024 году прошло 10 лет с начала действия Кодекса корпоративного управления Банка России. За этот период российские компании прошли огромный путь развития: укрепление института независимых директоров, формирование и совершенствование практик работы совета директоров и комитетов, развитие корпоративного законодательства: закрепление сложившихся институтов корпоративного управления в нормах закона и многое другое.

В этом году особенно приятно видеть тренды на стабилизацию составов советов, превалирование директоров с опытом работы в советах и постепенный, год к году, рост числа независимых директоров после его снижения в 2022 году.

Мы благодарим всех участников — российских эмитентов, которые согласились принять участие в исследовании и ответить на вопросы о практиках работы советов директоров в 2024 году.

## ТЕНДЕНЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ

---

В 2024 году, после того как годом ранее была отмечена постепенная стабилизация в работе советов директоров\*, мы наблюдаем продолжение наметившихся и новые тенденции

### Снижение числа новых директоров

- Доля новых директоров в 2024 году снизилась на 2 процентных пункта по сравнению с 2023 годом и составила 13,8%
- Более половины компаний не назначили в своем составе ни одного нового директора. Второй год подряд наблюдается тенденция на стабилизацию составов советов

### Рост числа независимых директоров

- Заметно снизившись в 2022 году, доля независимых директоров медленно, но неуклонно растет
- В 2024 году этот показатель вырос на 2 процентных пункта по сравнению с 2023 годом и составил 41%

### Снижение доли иностранных директоров

- Доля иностранных директоров в 2024 году продолжила снижаться. За 3 года доля иностранных директоров снизилась в 5 раз
- В 2024 году доля иностранных директоров составила 6%

### Профессиональные директора

- Более 2/3 директоров уже имели опыт работы в советах директоров компаний
- Более 1/2 — являются членами советов директоров в более чем одной компании

### Работающие директора

Большинство директоров в российских компаниях не являются директорами, вышедшими в отставку\*\*, а продолжают занимать различные должности в других коммерческих организациях, а также вне бизнес-среды

\*Обзор практик корпоративного управления. Индекс совета директоров, 2023

\*\*Директор, вышедший в отставку, — директор, который завершил свою карьеру на исполнительных должностях в бизнесе (C-level).

# Как выглядит совет директоров российской компании

# Численный состав

**10** средняя численность совета директоров

**5** минимальная численность совета директоров в 2024 году

**15** максимальная численность совета директоров в 2024 году

**9** директоров имеют 42% компаний

Более **9** директоров имеется почти в половине компаний (47%)

Количество директоров в совете компании	Количество компаний
Менее 9	5
9	19
10	5
11	8
12	3
13	2
14	1
15	2

Численный состав советов директоров крупных российских компаний в 2021 – 2024 г.г.\*

10	2024
10,2	2023
10,1	2022
10,6	2021

- Численный состав совета директоров – устойчивый показатель, мало меняющийся в долгосрочной перспективе как в России, так и за рубежом, а также мало зависящий от страновой специфики
- По данным международных исследований, в большинстве стран среднее число директоров в советах составляет 9 – 11
- В Чили среднее число директоров составляет 7, в Перу – 8, в Турции и Бразилии – 9, в Гонконге – 11. Самое высокое среднее число директоров – в Германии (15) и Франции (14), что отчасти может объясняться законодательными требованиями наличия определенного числа представителей работников в совете директоров\*\*
- В США средний численный состав советов директоров среди компаний S&P500 остается неизменным на протяжении последних 10 лет наблюдений и составляет 10,8\*\*\*

\*Здесь и далее источники данных за 2021, 2022, 2023 годы – Ежегодный обзор практики российских советов директоров за 2021 год, Korn Ferry Russia (<https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/03/board-review-russia-2021.pdf>); Обзор практик корпоративного управления. Индекс совета директоров. Совместные аналитические исследования НОКС и КФР за 2022, 2023 годы (<https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2023/02/rezultaty-issledovaniya.pdf>, [https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2024/01/kfr\\_indeks-sd\\_2023.pdf](https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2024/01/kfr_indeks-sd_2023.pdf))

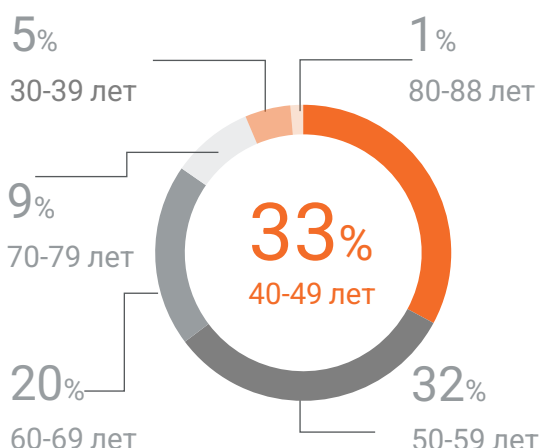
\*\*Boards Around the World: A Changing Landscape, Spencer Stuart, March 2024  
<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world-a-changing-landscape>,  
<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category>

\*\*\*2024 U.S. Spencer Stuart Board Index  
[https://www.spencerstuart.com/-/media/2024/09/ssbi2024/2024\\_us\\_spencer\\_stuart\\_board\\_index.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/2024/09/ssbi2024/2024_us_spencer_stuart_board_index.pdf)

**54** средний возраст  
директора

**31** год  
возраст самого  
молодого директора

**88** лет  
старшему по возрасту  
директору



Самый высокий средний возраст директоров — в компаниях промышленного сектора — 56 лет. Самый низкий — в секторе ИТ и телекома — 48 лет

**57** средний возраст  
независимых директоров

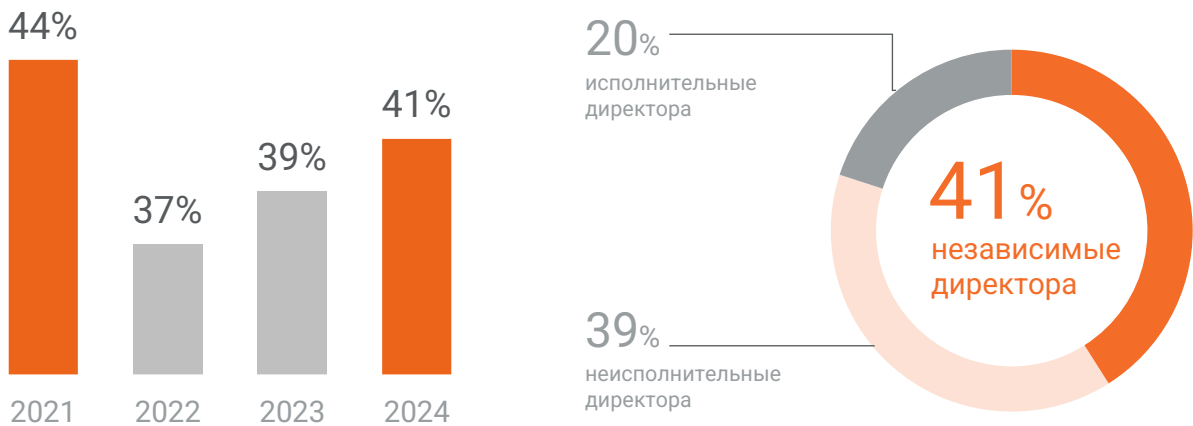
**53** средний возраст исполнительных  
директоров

- По данным зарубежных исследований\*, в большинстве стран средний возраст директоров в советах варьируется от 58 до 60 лет
- Самый высокий средний возраст директоров в Японии — 64 года\*



# Независимые директора

Заметно снизившись в 2022 году, доля независимых директоров медленно, но неуклонно повышается



**34%**

компаний выборки изменили число независимых директоров в своих советах, из них чуть более половины (53%) – в сторону повышения, 47% – в сторону снижения

**53%**

компаний имеют более 3 независимых директоров

**4**

среднее число независимых директоров

**8**

максимальное число независимых директоров

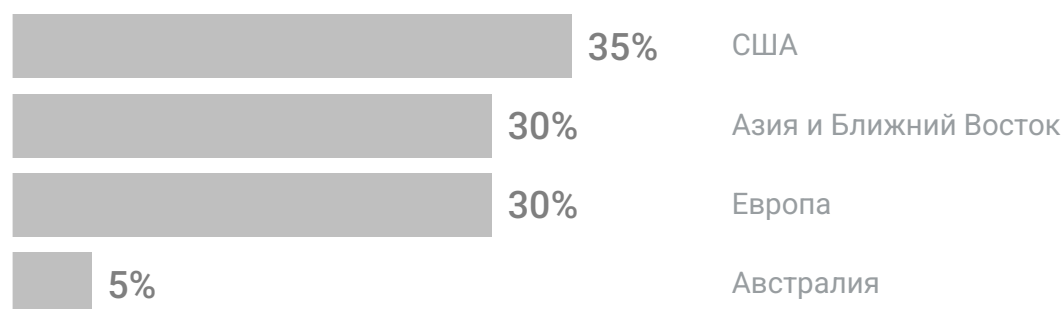
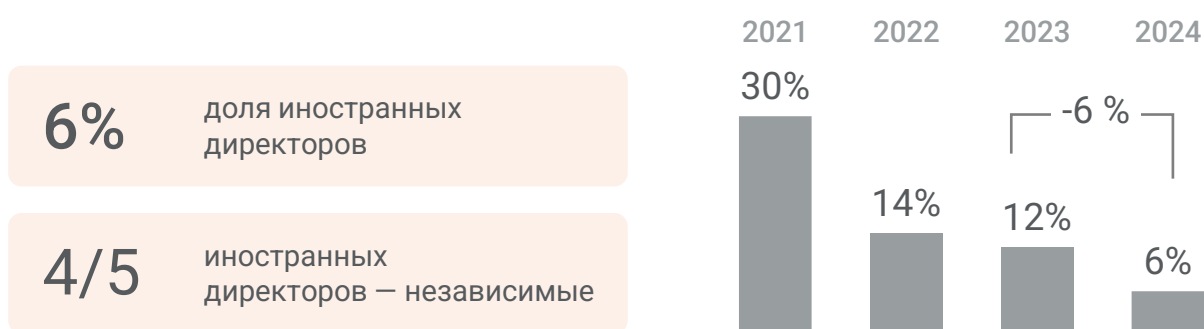
**36%**

у более чем трети компаний доля независимых директоров равна или более половины состава совета

# Иностранные директора

**10** из **44** компаний имеют иностранных директоров (менее четверти выборки)

- Доля иностранных директоров в 2024 году продолжила снижаться
- По сравнению с прошлым годом доля иностранных директоров сократилась вдвое, по сравнению с 2021 годом – в 5 раз



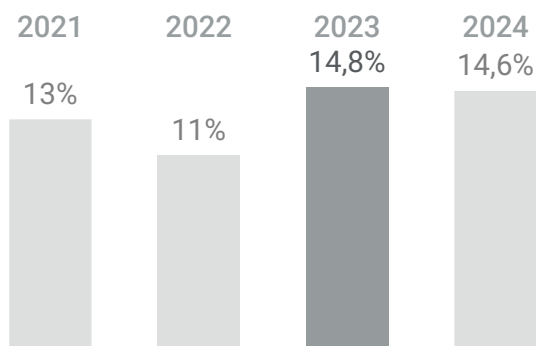
Число иностранных директоров из США, стран Азии и Ближнего Востока, а также из Европы – примерно равное

- Доля иностранных директоров в совете – это одна из метрик, по которым оценивается многообразие состава совета директоров.
- В большинстве стран мира, где проводятся соответствующие исследования, средняя доля иностранных директоров составляет от 20 до 40%.
- Самая высокая средняя доля иностранных директоров в Дании – 56%, самая низкая – в Японии (5%)\*.

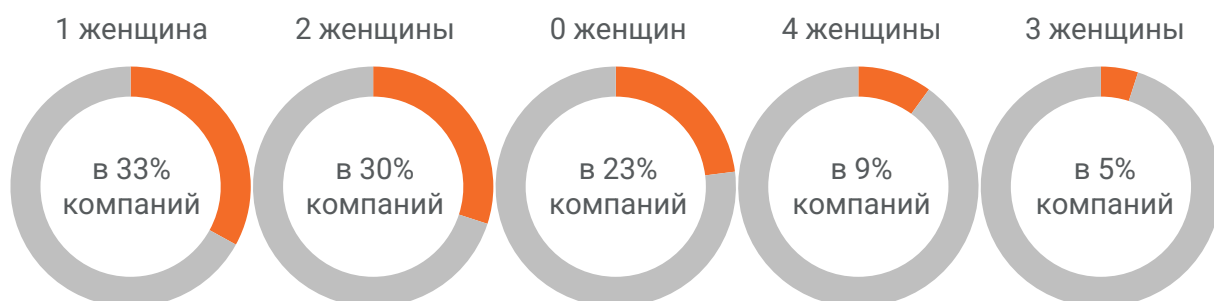
# Женщины в советах директоров

**14,6%** средняя доля женщин в советах директоров

- Доля женщин в советах директоров за последний год почти не изменилась



**77%** компаний имеют в своем совете директоров хотя бы одну женщину



## Роли женщин в советах исследованной выборки

**3 женщины**

являются председателями совета директоров

**1 женщина**

является старшим независимым директором

**Каждый четвертый** председатель комитета — женщина

**35%**

женщин - членов советов директоров выборки исследования являются председателями комитетов

# Срок работы в совете директоров

**32%** директоров работают  
в совете компании 5 и более лет

**4,4 года** средний срок  
работы в совете

**30 лет** максимальный срок  
работы в совете

Средний срок работы в совете компании варьируется по индустриям

5,7 года

Промышленность

3,9 года

Банки и финансовые услуги

2 года

Строительство и недвижимость

1,6 года

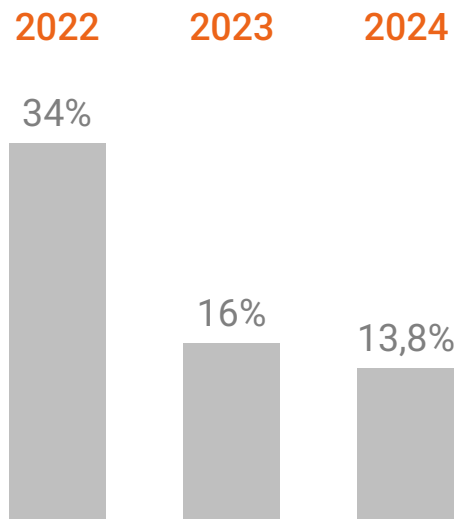
ИТ, телеком



# Новые директора

Доля новых директоров в 2024 году снизилась на 2 процентных пункта по сравнению с 2023 годом и составила 13,8%.

Более половины компаний (57%) не назначили ни одного нового директора в 2024 году



Средняя доля новых директоров заметно выше в ИТ и телекоме – 35%, а также в строительстве и недвижимости – 37,5%

**52%**

**новых директоров – независимые**

22% – исполнительные

26% – неисполнительные

**34%**

компаний назначили в 2024 году хотя бы одного нового независимого директора

**49 лет**

**средний возраст новых директоров**

Это ниже, чем средний возраст всех действующих директоров (54 года)

**12,5%**

**новых директоров – женщины**

Это ниже, чем средняя доля женщин в целом (14,6%), и ниже аналогичного показателя в 2023 году (18,6%)

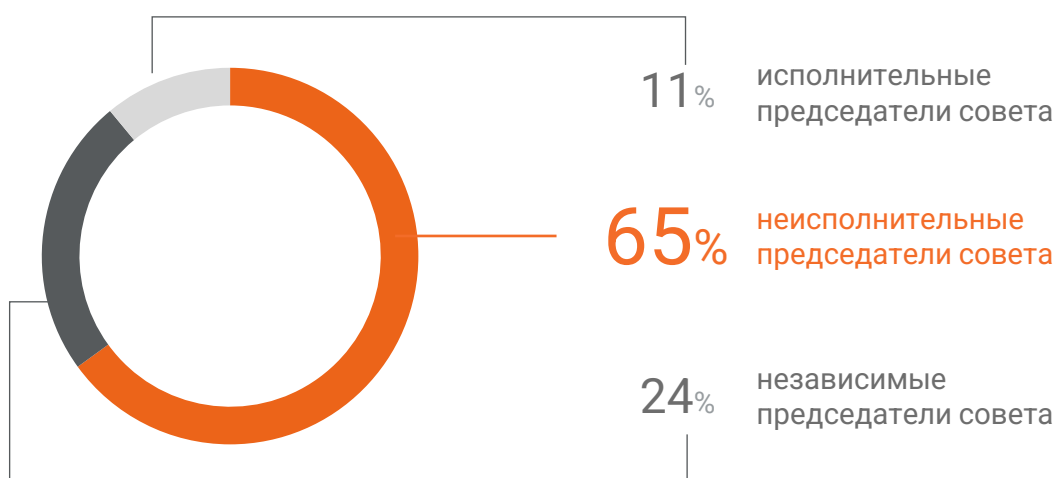
# Председатель совета директоров

**59** лет

Средний возраст  
председателя совета  
директоров

**8,7** лет

Средний срок  
непрерывной работы  
в совете директоров



**3** женщины

среди председателей советов  
директоров

**10%**

председателей совета —  
иностранцы



# Опыт директоров

Для компаний по-прежнему важно наличие у кандидатов в совет директоров отраслевого опыта, понимания особенностей бизнеса индустрии компании

**55%**

директоров имеют опыт работы в индустрии (в отрасли компании или в смежных отраслях)

**2/3**

компаний имеют составы советов с преобладающим участием директоров с отраслевым опытом

**71%**

директоров ранее имели опыт работы в советах директоров компаний

**38%**

директоров являлись в прошлом главами или топ-менеджерами высшего звена в публичных российских или крупных международных компаниях



# «Работающие директора» — новый тренд?

## Большинство членов советов директоров продолжают занимать различные должности в других организациях

Большинство членов советов директоров в российских компаниях не являются директорами, вышедшими в отставку, а продолжают занимать различные должности в других коммерческих организациях, а также вне бизнес-среды.



По результатам международного исследования 2024 года\*, в мире также отмечается эта пока еще незначительно выраженная, но важная тенденция последних нескольких лет.

Так, более половины (52%) вновь назначенных директоров S&P500 являются активно работающими (по сравнению с 48% вышедших в отставку). Десять лет назад эти цифры были обратными.

Эксперты предполагают, что причина в том, что руководители, которые вышли в отставку даже всего несколько лет назад, не сталкивались со многими проблемами, с которыми сопряжена деятельность компании в настоящее время.

Потребность в специализированных знаниях в таких областях, как кибербезопасность, управление цепочками поставок, финансы, управление персоналом, означает, что советам директоров нужны директора, обладающие знаниями и опытом в режиме реального времени.

В результате потребность в руководителях C-suite с функциональной экспертизой выше, чем, например, потребность в экс-СЕО и CFO.



# Как изменился Совет директоров за 10 лет

# 10 лет корпоративного управления в России

## В 2014 году Банк России принял Кодекс корпоративного управления.

Значительное место в Кодексе отводится рекомендациям по составу совета директоров публичных компаний – доле независимых директоров, критериям их независимости, сбалансированности численного и персонального состава и другим рекомендациям, которые призваны способствовать эффективной организации работы советов с целью выполнения стоящих перед ними задач.

В 2024 году Кодексу корпоративного управления исполнилось 10 лет. Сравнение портретов совета в 2014 и 2024 годах позволяет спустя 10 лет посмотреть, как внедрение рекомендаций Кодекса повлияло на организацию работы и составы советов директоров российских публичных компаний. При этом важно отметить, что на составы советов директоров влияло не только исполнение рекомендаций Кодекса, но также и те глобальные изменения и вызовы, с которыми столкнулись компании в рассматриваемый период.

Для целей сравнения были изучены данные о советах директоров компаний, акции которых включены в Первый уровень листинга Московской биржи:

- 45 компаний для анализа составов советов в 2024 году
- 47 компаний для анализа советов в 2014 году\*

Использованные выборки не идентичны, но совпадают в значительной части, что позволяет с высокой степенью достоверности выявить основные результаты десятилетия.

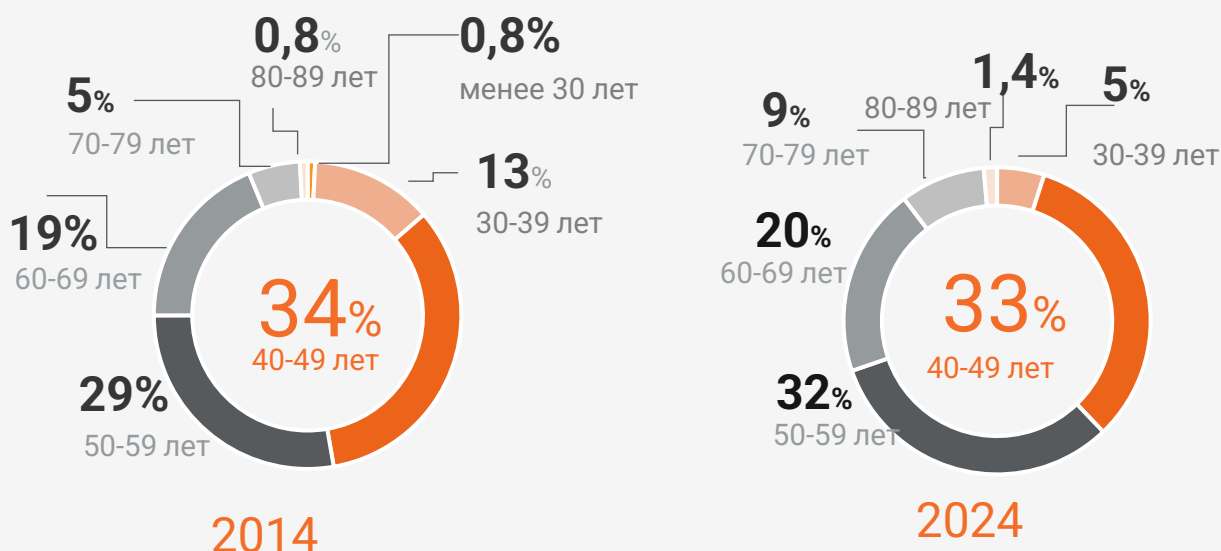
\* Данные предоставлены научным коллективом Школы финансов факультета экономических наук НИУ ВШЭ

# Численный состав и возраст

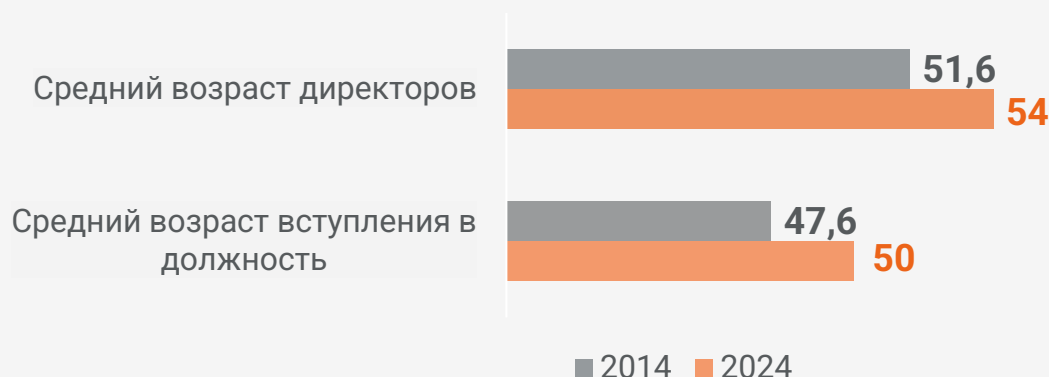
## Численный состав



## Возраст



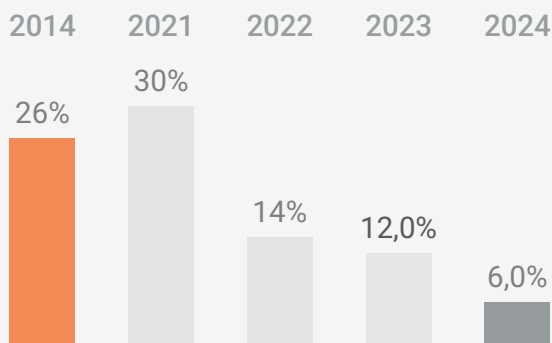
Самая многочисленная возрастная группа и в 2014, и в 2024 – это директора 40 – 49 лет. Но в 2014 году было значительно больше директоров до 40 лет, чем в 2024 г., и значительно меньше директоров старше 70 лет. В 2024 году в нашей выборке отсутствуют директора моложе 30 лет, а в 2014 они были.



Возраст директоров за 10 лет в целом увеличился. Это происходило как за счет назначения новых директоров в более старшем возрасте, чем 10 лет назад, так и за счет увеличения среднего срока нахождения в советах – в среднем с 3,8 лет до 4,4 лет.

# Иностранные директора. Женщины в совете

## Средняя доля иностранцев



Средняя доля иностранных директоров в 2014 году составляла более четверти, к 2022 году выросла до 30%, но к 2024 году снизилась до 6%

**77%**

компаний в 2014 году имели в своих советах иностранных директоров

**<25%**

компаний имеют в своих советах иностранных директоров в 2024 году

## Доля женщин - директоров

**8,4%** → **14,6%**  
в 2014 в 2024

Средняя доля женщин в советах директоров за 10 лет выросла почти в 2 раза, но по-прежнему остается незначительной

**В 2014** у более чем половины компаний выборки (53%) в совете директоров не было ни одной женщины.

**В 2024** у 3 из 4 компаний в совете директоров есть хотя бы одна женщина.

**0** женщин

были Председателями совета в 2014

**3** женщины в выборке

являются Председателями совета директоров в 2024

**Менее чем каждый десятый**

Председатель комитета в 2014 - женщина

**Каждый четвертый**

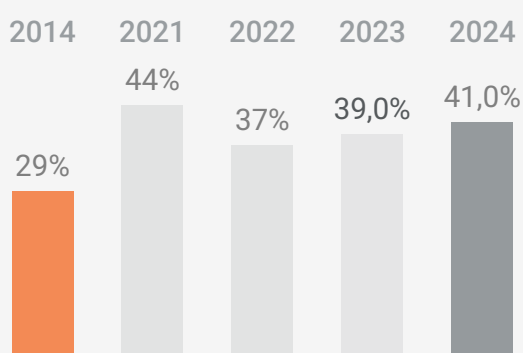
Председатель комитета в 2024 - женщина

# Доля независимых директоров

«Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли **не менее одной трети** состава совета директоров»

Кодекс корпоративного управления Банка России

## Динамика изменения средней доли независимых директоров



## Доля компаний, у которых независимые директора составляют не менее 1/3 трети в составе совета директоров



За 10 лет применения Кодекса корпоративного управления число компаний, следующих его рекомендациям в части доли независимых директоров, выросло на две трети. Доля независимых директоров выросла более чем на треть. Учитывая, что в 2021 году эта цифра была еще выше (44%), после чего снизилась по объективным причинам, можно предполагать, что рекомендации Кодекса оказали очевидное влияние на рост доли независимых директоров.

# Независимые Председатели. Старшие независимые директора



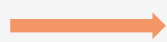
«В целях обеспечения действенной системы сдержек и противовесов на уровне совета директоров общества рекомендуется либо избирать **председателем совета директоров независимого директора**, либо из числа избранных независимых директоров определять **старшего независимого директора**.»

Кодекс корпоративного управления Банка России

Средняя доля независимых председателей совета директоров выросла за 10 лет почти в 1,5 раза:

**17%**

в 2014

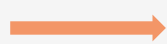


**24%**

в 2024

**2** компании

со старшим  
независимым  
директором было в  
2014\*



**30%**

компаний имеют  
старшего  
независимого  
директора в 2024\*\*

В результате применения Кодекса доля компаний, имеющих независимого председателя либо старшего независимого директора, за 10 лет увеличилась более чем в 2 раза и составляет около 40%.

Однако институт старшего независимого директора в России за 10 лет не получил массового распространения – лишь каждая третья компания выполняет рекомендацию Кодекса в части назначения старшего независимого директора\*\*.

\*обе компании имели старшего независимого директора наряду с независимым председателем СД, хотя Кодекс рекомендует назначать старшего независимого директора только если председатель СД - НЕ независимый директор

\*\*доля рассчитана от числа компаний выборки, в которых председатель СД – НЕ независимый директор

# Срок независимости

---

«...лицом, связанным с обществом, следует признавать лицо, в случае если оно занимало должность члена совета директоров общества в совокупности **более семи лет.**»

*В отдельных случаях ... совет директоров ... может признать независимым кандидата (члена совета директоров) несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности с обществом, существенным акционером общества, существенным контрагентом или конкурентом общества, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.»*

Кодекс корпоративного управления Банка России

Доля независимых директоров, срок работы которых в совете превышает 7 лет

**5,6%** в 2014

**6,4%** в 2024

Доля независимых директоров, работающих в совете более 7 лет, была незначительной до принятия Кодекса и осталась таковой спустя 10 лет его применения

# Практики совета директоров



# Избрание совета директоров. Преимущество

---

Почти в половине опрошенных компаний (47%) имеется программа преимущественности членом совета директоров

Подавляющее большинство советов директоров исследуемых компаний избраны на 1 год и действуют в составах, избранных на годовом общем собрании акционеров в 2024 году

Лишь 4 компании выборки избрали свои советы директоров более чем на 1 год:

- 2 из них являются международными компаниями (МКПАО), которым закон предоставляет право избирать совет директоров на более длительный срок
- 2 компании воспользовались предоставленной законодательством возможностью избрания в 2023 и в 2024 годах совета директоров на срок до третьего годового общего собрания



## Обучение членов совета директоров является распространенной практикой

- В 2/3 опрошенных компаний (66%) внедрена практика обучения членов совета директоров
- Треть опрошенных компаний провели обучение своих директоров в 2024 году. Некоторые компании проводили его в прошлом году с действующим составом или планируют провести в начале 2025

Направления проведенного обучения:

Вводный курс для новых директоров

Комплаенс, конфликт интересов, инсайдерская информация

Стратегия, развитие компетенций в отраслях присутствия бизнеса

Финансы, внутренний аудит

Корпоративное управление, ESG

Цифровизация, информационная безопасность, ИИ

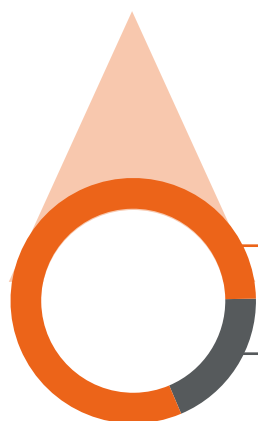
Охрана труда, промышленная безопасность

И другие актуальные вопросы



# 90%

опрошенных компаний проводят или планируют провести в текущем году оценку работы совета директоров



73% в формате самооценки

17% провели внешнюю оценку

# 52%

В более чем половине компаний инициатором оценки выступает **корпоративный секретарь**

# 24%

Профильный комитет совета директоров

# 10%

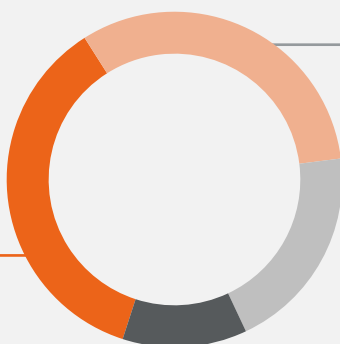
Председатель совета

# 73%

опрошенных компаний проводят или планируют провести в 2025 году оценку системы корпоративного управления

# 36%

Инициатором оценки выступал **корпоративный секретарь**



# 32%

менеджмент компании

# 20%

комитет

# 12%

председатель совета

# Работа совета директоров

# 19

среднее число заседаний совета директоров в 2023 году, включая очные и заочные

3

минимальное число заседаний за год

40

максимальное число заседаний за год

17

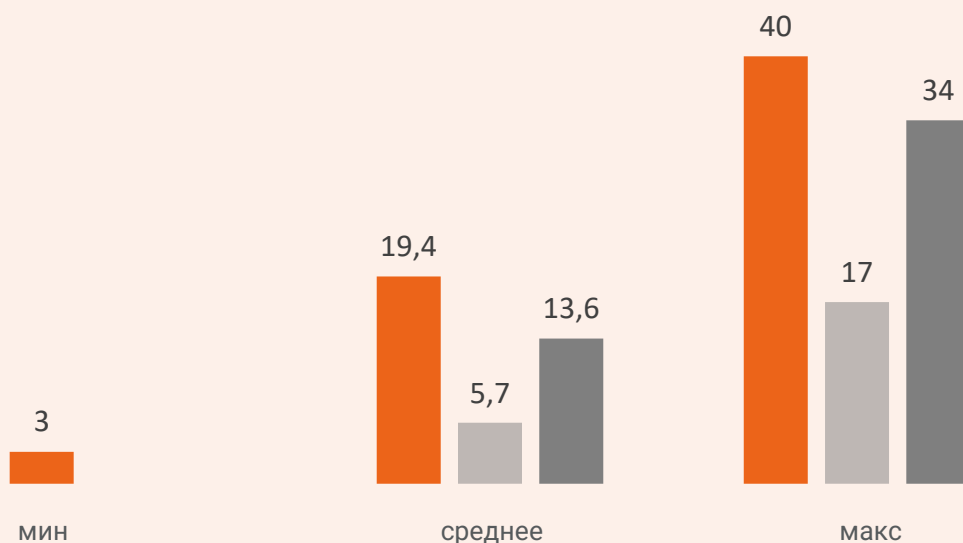
максимальное число очных заседаний

5,7

среднее число очных заседаний

## Число заседаний

■ всего заседаний    ■ очных заседаний    ■ заочных заседаний



- 2-3 комитета совета директоров имеют большинство компаний (60% выборки)
- 20% компаний в 2024 году изменили структуру комитетов совета директоров, у половины из них изменения состояли в упразднении части комитетов

# Опрос

## — «Какие изменения, новые тенденции в работе совета директоров за последний год Вы хотели бы отметить?»

### — Роль совета

- Более глубокая погруженность директоров в работу компании
- Больше внимания на вопросы взаимодействия с инвесторами (IR)
- Усиление роли государства в управлении, снижение возможности СД принимать самостоятельные решения по отдельным ключевым вопросам

### — Форматы работы совета

- Повышение оперативности принятия решений
- Рост числа очных заседаний
- Рост числа внеплановых вопросов
- Больше выездных сессий
- Повышение роли стратегических сессий
- Усиление роли комитетов. Стремление членов СД принимать участие во всех комитетах вне зависимости от членства, так как это позволяет более углубленно и комплексно погрузиться в вопросы

### — Повестка

- Фокус на стратегии, рисках, инвестиционных проектах, сокращение операционных вопросов
- Больше внимания качеству корпоративного управления, вопросам IR, ESG
- Больше внимания на вопросы информационной безопасности, ИТ
- Защита интересов компании в условиях санкционных ограничений

### Почти во всех опрошенных компаниях совет директоров уделяет внимание вопросам ESG

- У 70% компаний совет рассматривал вопросы ESG в текущем году
- У трети компаний создан профильный комитет по вопросам ESG
- В 10% компаний компетенция совета дополнена вопросами ESG

# Вознаграждение членов советов директоров

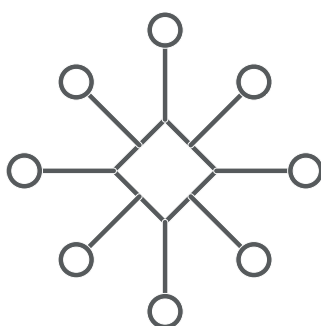
# Обзор системы в 2024 году

## Система вознаграждения членов совета директоров в 2024 году остается стабильной, сохраняя свои ключевые компоненты

С этого года мы корректируем нашу методику анализа размеров вознаграждения.

В целях анализа структуры и размеров вознаграждения в 2024 году мы использовали данные 46 (70%) из 64 компаний 1-го уровня листинга Московской Биржи\*. В 2022 году наша выборка составляла 35 компаний.

В связи с увеличением выборки мы пересматриваем цифры, раскрытые ранее в исследованиях 2022 и 2023 годов, и даем новые данные по динамике размеров вознаграждения в 2022 – 2024 гг.



### Система вознаграждения российских компаний включает ключевые элементы

**Фиксированное  
(базовое) денежное  
вознаграждение**

**Дополнительное  
денежное  
вознаграждение**

**Вознаграждение  
акциями\*\***

- > за участие  
в комитетах
- > за председательство  
в комитетах

\*Данные, полученные на основе публично раскрываемой эмитентами информации, а также данные, получаемые по запросу экспертной группы НОКС у конкретных эмитентов.

\*\*Данный вид вознаграждения редко представлен в российских компаниях - в основном в тех, которые изначально образовывались в зарубежных юрисдикциях и/или торговались на зарубежных биржевых площадках. 31

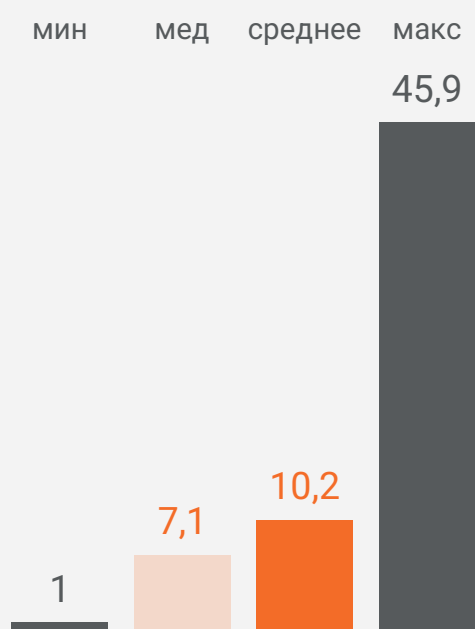
# Базовое вознаграждение

Средний размер годового базового вознаграждения в 2024 году составил 10,2 млн ₽

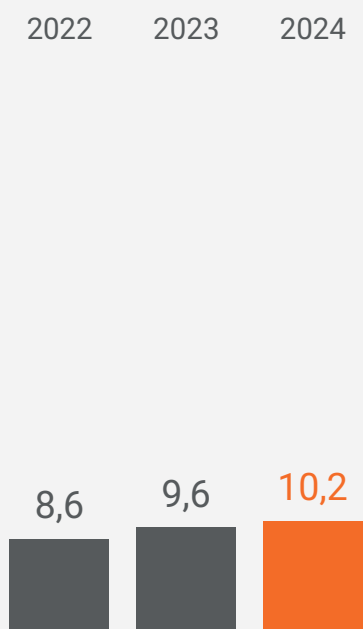
Средний размер годового базового вознаграждения вырос на 6% по сравнению с 2023 годом

- Минимальное базовое вознаграждение в 2024 году по компаниям анализируемой выборки – 1 млн руб./год – не изменилось в 2024 году
- Максимальное базовое вознаграждение составило 45,9 млн руб., показав рост на 6,5% по сравнению с 2023 годом

Базовое вознаграждение в год, млн ₽



Динамика роста базового (среднего) вознаграждения в российских компаниях, млн ₽





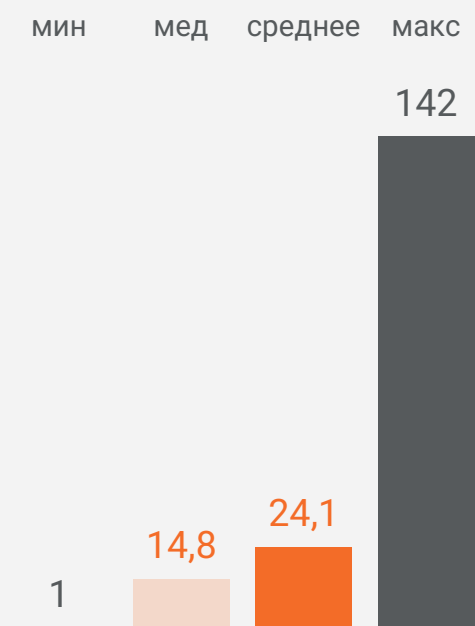
# Вознаграждение председателя

Средний размер вознаграждения председателя совета директоров в 2024 году составил 24,1 млн ₽

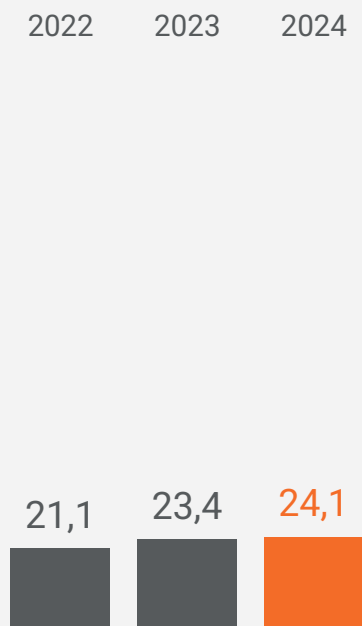
Он вырос по сравнению с 2023 годом на 3%

В большинстве случаев вознаграждение председателя совета директоров в 2024 году превышает базовое вознаграждение на 50 – 100%, хотя разброс по выборке продолжает оставаться существенным: некоторые компании устанавливают размер вознаграждения председателя многократно (в несколько раз) превышающим размер базового вознаграждения

Вознаграждение  
председателя в год,  
млн ₽



Динамика роста среднего  
вознаграждения  
председателя в год, млн ₽



# Вознаграждение за участие в комитетах

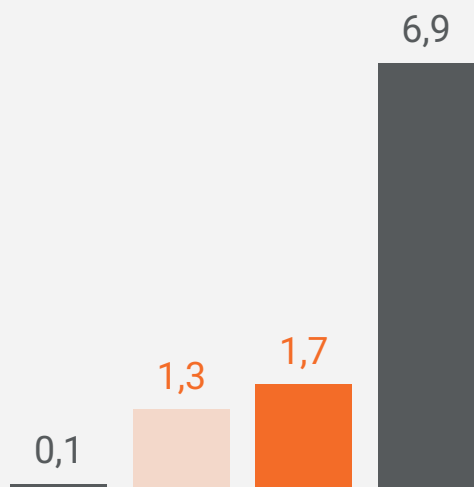
Средний размер вознаграждения за участие (работу) в комитетах в 2024 году также вырос по сравнению с 2023 годом и составил 1,7 млн ₽ в 2024 году

Рост составил почти 8%

- Минимальный размер данного вида вознаграждения в 2024 году — 100 тыс. руб., максимальный — 6,9 млн руб.
- Чаще всего надбавка за участие (работу) в комитете (на примере комитета по аудиту) составляет от 10 до 25% от размера базового вознаграждения

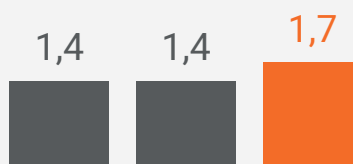
Вознаграждение за участие в комитетах российских компаний в 2024 году, млн ₽

мин    мед    среднее    макс



Динамика роста среднего вознаграждения за участие в комитетах в российских компаниях, млн ₽

2022    2023    2024



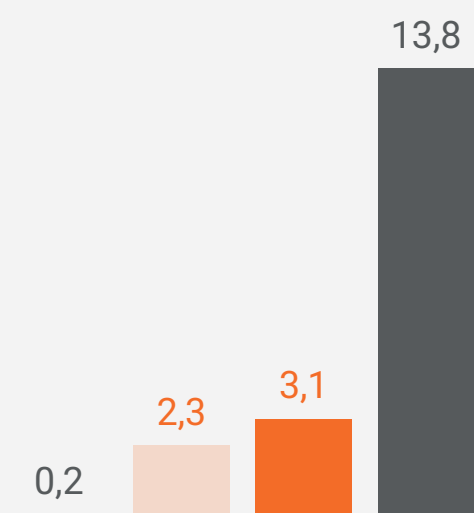
# Вознаграждение за председательство в комитетах

Средний размер вознаграждения за выполнение функций председателя комитета в 2024 году составил 3,1 млн ₽, незначительно снизившись

- Минимальный размер данного вида вознаграждения среди компаний выборки – 200 тыс. руб., максимальный – 13,8 млн руб.
- В большинстве компаний надбавка за выполнение функций председателя комитета (на примере комитета по аудиту) колеблется в пределах от 20% до 50% от базового вознаграждения
- Самая высокая надбавка по выборке – 130% от базового вознаграждения. Вознаграждение за выполнение функций председателя комитета обычно в 1,5 – 2 раза превышает вознаграждение за участие (работу) в нем

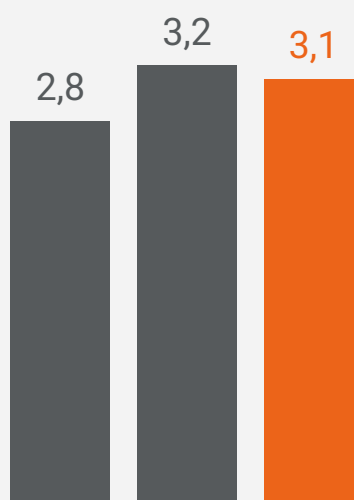
Вознаграждение за председательство в комитетах российских компаний, млн ₽

мин    мед    среднее    макс



Динамика изменения среднего вознаграждения за председательство в комитетах, млн ₽ (среднее)

2022    2023    2024



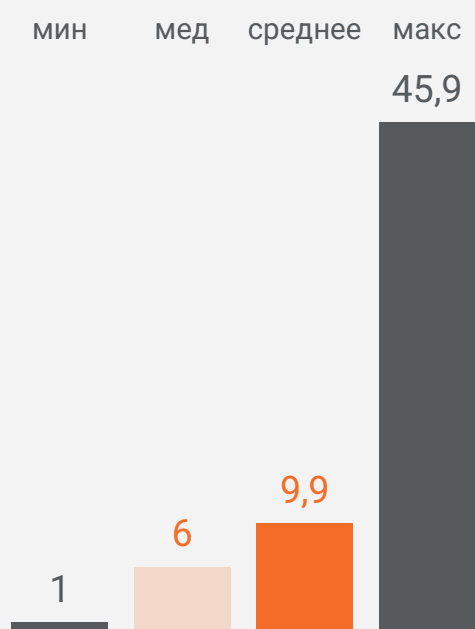
# Базовое вознаграждение в гос. компаниях\*

Средний размер годового базового вознаграждения в компаниях с государственным участием в 2024 году составил 9,9 млн ₽

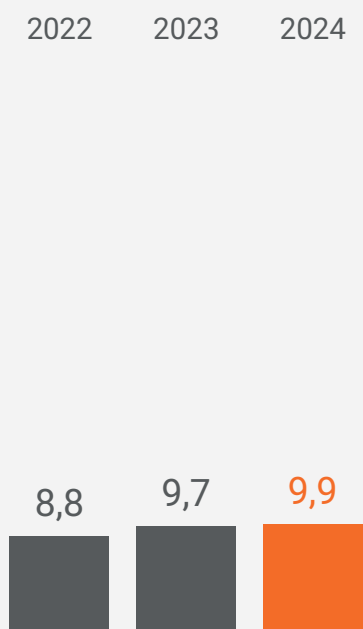
Средний размер годового базового вознаграждения вырос на 2% по сравнению с 2023 годом

- Минимальное базовое вознаграждение в 2024 году по компаниям анализируемой выборки — 1 млн руб./год — не изменилось в 2024 году
- Максимальное составило 45,9 млн руб.

Базовое вознаграждение в гос. компаниях в 2024 году, млн ₽



Динамика роста среднего базового вознаграждения в гос. компаниях, млн ₽



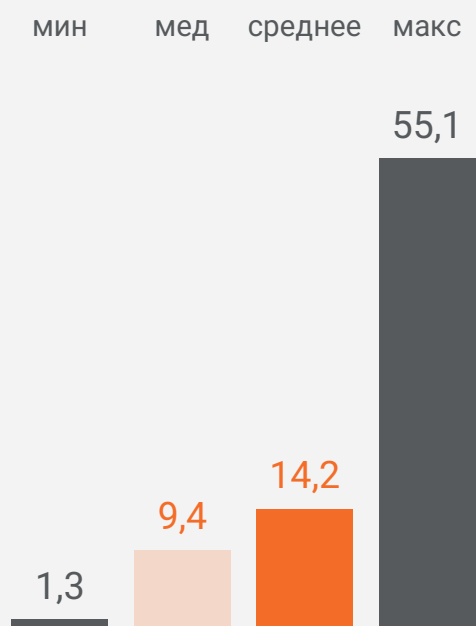
\*14 компаний выборки из 46 являются компаниями с государственным участием.

# Вознаграждение председателя в гос. компаниях

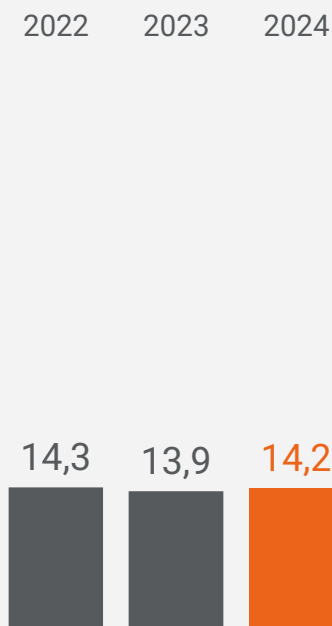
Средний размер вознаграждения председателя совета директоров в 2024 году составил 14,2 млн ₽

- Минимальный размер данного вида вознаграждения в 2024 году составил 1,3 млн рублей, максимальный — 55,1 млн руб.
- Динамика изменения вознаграждения председателя совета директоров в 2022 – 2024 годах незначительная

Вознаграждение  
председателя в гос.  
компаниях в год, млн ₽



Динамика изменения  
вознаграждения  
председателя в гос.  
компаниях в год, млн ₽



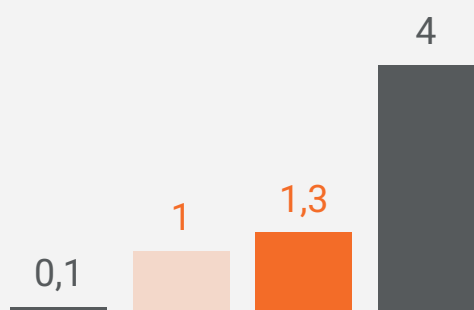
# Вознаграждение за участие в комитетах гос. компаний

Средний размер вознаграждения за участие (работу) в комитетах в 2024 году незначительно вырос по сравнению с 2023 годом и составил 1,3 млн ₽

- Минимальный размер данного вида вознаграждения в гос. компаниях в 2024 году – 100 тыс. руб., максимальный – 4 млн руб.

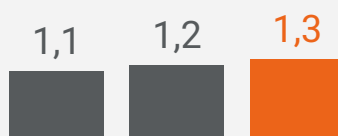
Вознаграждение за участие в комитетах российских гос. компаний в 2024 году, млн ₽

мин    мед    среднее    макс



Динамика роста среднего вознаграждения за участие в комитетах в гос. компаниях, млн ₽

2022    2023    2024



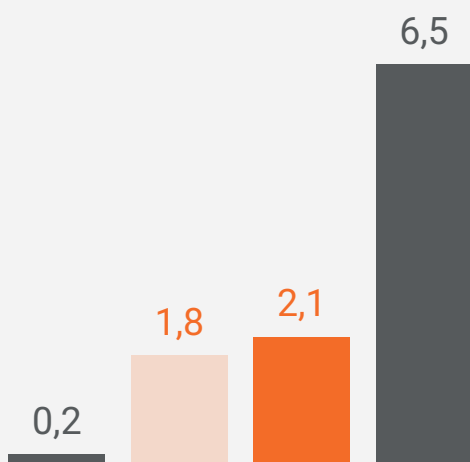
# Вознаграждение за выполнение функций председателя комитета в гос. компаниях

Средний размер вознаграждения за выполнение функций председателя комитета в гос. компаниях составил 2,1 млн ₽ в 2024 году

- Минимальный размер данного вида вознаграждения среди гос. компаний – 200 тыс. руб., максимальный – 6,5 млн руб.
- Динамика по сравнению с 2023 годом незначительная

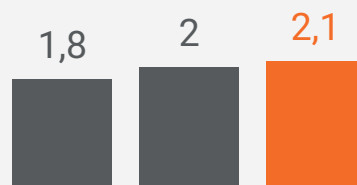
Вознаграждение  
за выполнение функций  
председателя в комитетах  
гос. компаний, млн ₽

мин    мед    среднее    макс



Динамика роста  
вознаграждения  
за выполнение функций  
председателя в комитетах  
гос. компаний, млн ₽

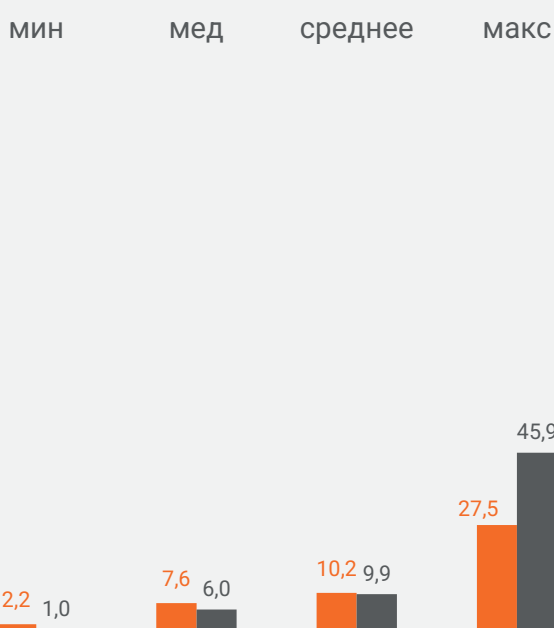
2022    2023    2024



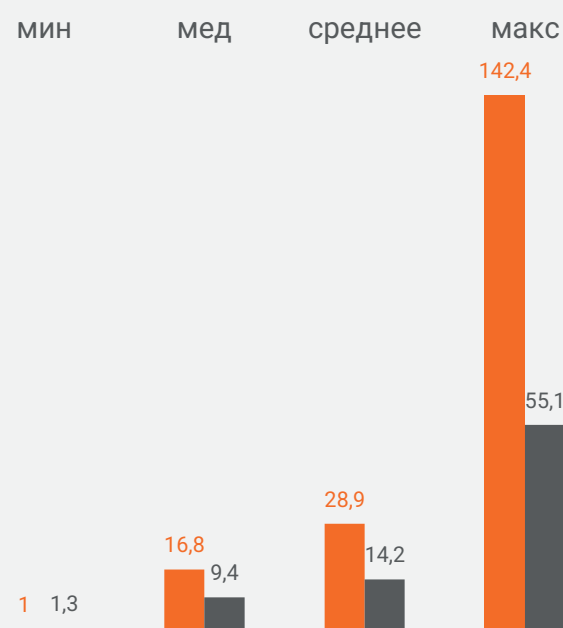
# Сравнение уровня вознаграждения в частных и гос. компаниях

● — частные компании    ● — государственные компании

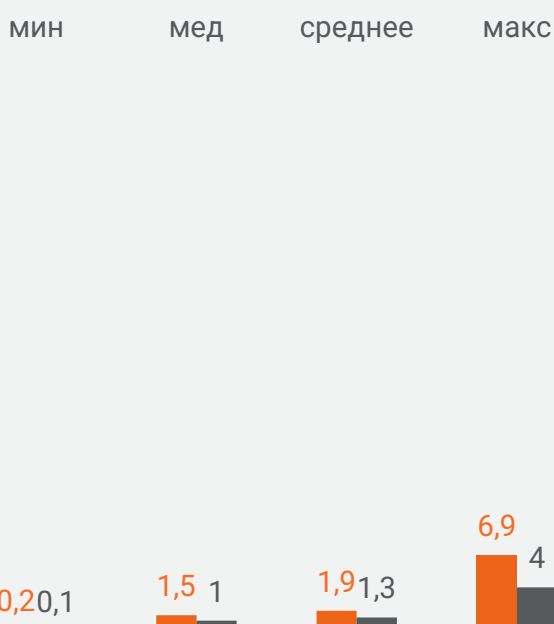
Вознаграждение базовое, млн ₽



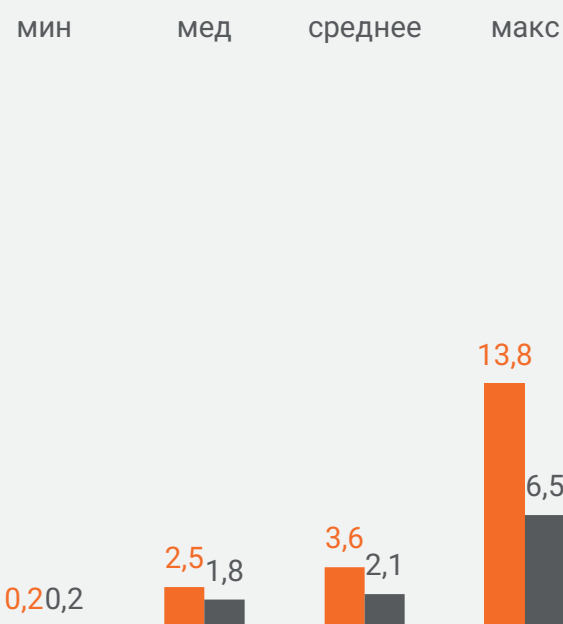
Вознаграждение председателя, млн ₽



Вознаграждение в комитете по аудиту (участие), млн ₽



Вознаграждение в комитете по аудиту (председательство), млн ₽





# Динамика вознаграждений в 2024 году

**В 2024 году 10 компаний (22% выборки) скорректировали размеры вознаграждений директоров полностью или частично**

При этом увеличение размеров вознаграждений наблюдается преимущественно в частных компаниях

## **6 компаний**

выборки увеличили в 2024 г. размер всех компонентов вознаграждения. Процент повышения составлял от 6% до 20%

## **1 компания**

существенно снизила размер вознаграждения председателя совета, сохранив неизменными остальные компоненты

## **1 компания**

увеличила размер вознаграждения за участие в комитетах

## **2 компании**

снизили размер вознаграждения за председательство в комитетах с одновременным увеличением остальных компонентов вознаграждения

## **Большинство гос. компаний**

существенно не пересматривали размеры вознаграждения в 2024 году. Медианные значения размеров вознаграждения в гос. компаниях ниже, чем в частных, на 25 – 50%

Исследование проводилось среди российских публичных компаний, акции или депозитарные расписки которых включены в Первый котировальный список Московской Биржи\*

## Объём выборки



**45 компаний**

для анализа составов совета директоров



**46 компаний**

для анализа системы вознаграждения

При подготовке исследования использовались 2 основные группы источников информации:

- результаты анкетирования компаний
- открытые данные, включая официальные интернет-сайты компаний и опубликованные корпоративные документы

В исследовании приводятся сравнительные данные 2024 года с предыдущими годами (2021, 2022 и 2023 годы). Источники соответствующих данных — Исследование Korn Ferry Russia «Ежегодный обзор практики российских советов директоров за 2021 год»; Совместные аналитические исследования НОКС и КФР за 2022, 2023 годы «Обзор практик корпоративного управления. Индекс совета директоров». В ходе проведения указанных исследований и настоящего исследования использовались сопоставимые, но не полностью идентичные выборки российских публичных компаний. Степень сопоставимости выборок позволяет делать выводы об определенных трендах, которые мы отмечаем в настоящем отчете.

Сбор данных из открытых источников и анкетирование компаний-участников проводились в ноябре 2024 года.

Вся информация, полученная в ходе анкетирования, используется исключительно в агрегированном формате, без указания компаний — участников исследования



Олег Цветков —  
Председатель Совета НОКС.  
Корпоративный секретарь,  
Сбербанк



Анжелика Граница —  
Исполнительный  
директор НОКС



Юлия Федорова —  
эксперт НОКС.  
Руководитель  
корпоративной практики,  
Партнер, LegaLitica



Елена Павлова —  
член НОКС. Руководитель  
департамента  
корпоративного  
управления, Т Плюс.



Александр Каменский —  
член Совета НОКС.  
Корпоративный секретарь,  
Московская Биржа



Валерий Лоскутов —  
член Совета НОКС.  
Корпоративный секретарь,  
НЛМК



**НОКС**  
НАЦИОНАЛЬНОЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
СЕКРЕТАРЕЙ



---

Сайт НОКС



Telegram-канал

