

Содержание

- з предисловие
- 4 ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ «РОССИЙСКОГО ИНДЕКСА СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ 2019»
- 6 ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ ОБЗОРА
- 7 ЧИСЛЕННОСТЬ И СОСТАВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ
- 15 ЗАСЕДАНИЯ И ОЦЕНКА СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ
- 17 КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ
- 20 ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ
- 23 COBETЫ ДИРЕКТОРОВ В МИРЕ (BOARDS AROUND THE WORLD)
- 24 СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ТАБЛИЦЫ
 - 24 Состав совета директоров
 - 28 Статистика советов директоров, заседаний и комитетов
 - 32 Вознаграждения в 2018 году
- 38 O SPENCER STUART

Предисловие

«Российский индекс советов директоров 2019» является ежегодным исследованием компании Spencer Stuart, в котором мы анализируем различные аспекты работы советов директоров, такие как: состав, комитеты и вознаграждение. Он охватывает советы директоров крупных публичных компаний. Впервые опубликованный более 30 лет назад в США, обзор выпускается сегодня в 24 странах мира ежегодно или один раз в два года.

Настоящее исследование выходит в период, когда во всем мире идет борьба с коронавирусом и только становится понятным масштаб кризиса глобальной экономики. Очевидно одно, что мир, каким мы его знали станет другим, а выход из рецессии будет длительным. Все элементы корпоративного управления будут проверяться на их эффективность и способность обеспечивать успех своим организациям. И мы уверены, что советы директоров будут играть в этом одну из ключевых ролей. Данные нашего исследовании помогут сформировать понимание какими мы вошли в этот кризис и будут служить своего рода отправной точкой для сравнения с практиками работы советов директоров в пост-пандемическом мире.

А. Стороженко

Глава практики Эффективность Совета Директоров Spencer Stuart, Россия

Основные факты «Российского индекса советов директоров 2019»

8,4%

женщин в советах директоров

ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

В российских советах директоров — самый низкий процент представленности женщин по сравнению с международной практикой. В 2019 году он практически не менялся — за последние 2 года он колебался от 8,1% до 8,4%. См. стр. 10.

ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В СД

Доля независимых директоров в составе советов директоров российских компаний впервые за последние несколько лет незначительно снизилась и составила 36,7%, и мы по-прежнему опережаем лишь Турцию.

Согласно рекомендации российского Кодекса корпоративного управления не менее трети членов советов директоров должны быть независимыми. 40% рассмотренных компаний (как и в прошлом году) не следуют данным рекомендациям. Лишь в четырех рассматриваемых компаниях в составе совета директоров 60% и более независимых директоров. См. стр. 9.

36,7%

независимых директоров

55,4 лет

средний возраст директоров

BO3PACT

Средний возраст членов российских советов директоров по-прежнему остается самым «молодым» по сравнению с международной практикой и составляет 55,4 лет. При этом, за два последних периода средний возраст российских директоров увеличился на год.

В то же время, в 5 компаниях средний возраст членов советов директоров оказался меньше 50 лет. См. стр. 12.

20,8/6,5

Среднее число всех/ очных заседаний СД на одну компанию за год

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Среднее количество заседаний советов директоров в рассматриваемых компаниях — 20,8 за год. Из них лишь 6,5 были очными, остальные были проведены заочно. Данный показатель практически не изменился за последние 2 года и по-прежнему является самым низким при сравнении с международной практикой, а общее количество заседаний является самым высоким. См. стр. 15.

19,5%

директоров были назначены в СД за последний год

ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СД — НОВЫЕ **ДИРЕКТОРА**

Количество новых назначений заметно снизилось по сравнению с 2018 годом: в 2018–2019 годах было назначено 19,5% новых директоров, тогда как в предыдущем периоде таковых насчитывалось 22,1%.

79 новых директоров заняли свои позиции в рассматриваемом периоде, из них 40 иностранных и 9 женщин, что составляет 51% и 11% от общего числа новых членов советов директоров. *См. стр.* 13.

8 612 тыс. рублей

средний размер базового вознаграждения неисполнительных директоров

вознаграждение

В рассматриваемом периоде базовое вознаграждение существенно возросло (более чем на 1,5 млн. рублей). Раскрытие информации о вознаграждениях членов советов директоров по-прежнему не соответствует международной практике и 11 компаний из 38 анализируемых не раскрыли данные о базовом вознаграждении членов советов директоров. Остальные компании чаще всего указывают общую сумму вознаграждения, выплаченную всему совету директоров. См. стр. 21.

Принципы составления обзора

В «Российском индексе советов директоров 2019» содержатся данные о 38 компаниях с крупнейшей рыночной капитализацией по Индексу РТС по состоянию на 31 мая 2019 года.

В обзор этого года добавлены две компании: ЛЕНТА Лтд и ПАО «ЮНИПРО». Шесть компаний: «Мегафон», «Мечел», «НМТП», ГК «Русагро», «Россети» и «НПК ОВК», — не входили в Индекс РТС на 31 мая 2019 года и не были включены в наш обзор.

Мы провели анализ численности и состава советов директоров и комитетов на 31 мая 2019 года, а компенсаций директоров и заседаний СД/комитетов — за 2018 финансовый год. Данные взяты из открытых источников (годовые отчёты и сайты компаний, размещенные в интернете протоколы и повестки общих собраний акционеров) и из сервиса BoardEx.

Следующие показатели рассчитаны на 31 мая 2019 года:

- » Состав Наблюдательного совета/ Совета директоров
- » Состав Правления
- » Представленность женщин в СД
- » Независимые директора

- » Срок работы в СД
- » Работа в других советах директоров
- » Возраст
- » Представленность иностранных директоров в СД

Следующие показатели рассчитаны за год, закончившийся 31 декабря 2018 года:

- » Вознаграждение
- » Заседания Советов директоров
- » Заседания комитетов при СД
- » Оценка советов директоров

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

Одна из задач «Российского индекса советов директоров 2019» — провести сравнение с практиками других стран, а именно: Бразилии, Канады, Колумбии, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Италии, Нидерландов, Норвегии, Испании, Швеции, Швейцарии, Турции и Великобритании, а также с компаниями из списка S&P 500 в США. Детализированный набор данных Сравнение с другими странами, который раньше включался в печатные издания Индексов советов директоров, теперь доступен только в режиме «онлайн» (см. стр. 23), и в тексте настоящего обзора на него сделаны ссылки.

Численность и состав советов директоров

ЧИСЛЕННОСТЬ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

С 2014 года средняя численность СД российских компаний находится на уровне 10 11 человек. За период с 2014 по 2016 год средняя численность снизилась с 10,6 до 10,1 человека, но за последующие три года она увеличилась и составила 10,7 человек. Наиболее частое значение, встречающееся в 2019 году в численности советов директоров — 9 и 11 человек, 29% и 32% соответственно из всех рассматриваемых компаний.

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

Численность советов директоров в выборке этого года варьируется от 8 до 15 директоров в компаниях «АЛРОСА» и «Татнефть», а вот СД «Роснефти» сократился до 11 человек (по сравнению с 15 в прошлом году).

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

Количество директоров

Количество директоров	% компаний
от 5 до 8	7,9%
от 9 до 11	68,4%
от 12 до 14	18,4%
15	5,3%

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

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

 $^{2 \}quad https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world? category=all-board-composition \& topic=board-size$

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

В рассматриваемом году доля исполнительных директоров составляет 13,3% от общей численности членов советов директоров, что на 1,8% ниже прошлогоднего показателя в 15,1%. Это соответствует Федеральному закону «Об акционерных обществах» — исполнительные директора компании не должны составлять более 25% от состава совета директоров, независимо от того, имеет ли он одно- или двухуровневую структуру³.

В то же время, в «Газпроме», «Лукойле», «САФМАР Финансовые инвестиции», «Северстали» и «Татнефти» доля исполнительных директоров в составе советов директоров превышает установленный Федеральным законом предел, варьируясь в интервале от 27,3% до 40%.

В соответствии с требованием ФЗ «Об АО», председатель совета директоров не может совмещать эту функцию с должностью генерального директора этого общества⁴. Во всех компаниях, вошедших в наш обзор, роли председателя СД и генерального директора разделены. Однако, как и во многих европейских странах с одноуровневой структурой СД, генеральный директор часто является членом совета директоров.

РОЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ И ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

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

52,6% компаний соответствуют этой рекомендации: в 9 компаниях работает независимый Председатель, в одиннадцати других вместо независимого Председателя — старший независимый директор или независимый заместитель председателя, при этом в одной из них (ПАО «СБЕРБАНК») имеется и та и другая позиция. Это существенно больше прошлогодней доли таких компаний (40%).

³ Российская система корпоративного управления представляет собой гибрид одно- и двухуровневой системы: компании управляются либо советом директоров, либо наблюдательным советом, каждый из которых имеет одинаковые полномочия и обязанности.

⁴ Ф3 «Об акционерных обществах», Статья 64 и Статья 66.

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

Вне зависимости от своего статуса (независимый или исполнительный), заместители председателей работают в СД 34,2% компаний, что на 1,5% меньше, чем в прошлом году. В «Алросе» работает как Первый заместитель Председателя Наблюдательного Совета, так и заместитель, в «Интер РАО» имеется, как заместитель Председателя СД, так и Старший независимый директор, в Сбербанке — 2 заместителя Председателя Наблюдательного Совета. Старшие независимые директора работают в 8 компаниях (против 6 в прошлом году).

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

За отчетный год доля независимых директоров немного снизилась (на 1,4%) и составила 36,7% от общего количества членов СД, что соответствует уровню 2017 года. А если рассматривать 5-ти летнюю ретроспективу, то снижение составило 2,3% (в 2014 году доля независимых директоров составляла 39% от общего количества).

Россия по-прежнему, демонстрирует почти что самый низкий процент (за исключением Турции, где доля независимых директоров составила 33%) независимости состава совета директоров среди стран, включенных набор данных **Сравнение с другими странами**⁶.

Согласно Кодексу корпоративного управления, независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава совета директоров⁷. Не следуют данным рекомендациям, так же как и в прошлом году, почти 40% рассматриваемых компаний.

Лишь в двух рассматриваемых компаниях в составе совета директоров 60% и более независимых. Во всех советах, кроме одного, есть по крайней мере два независимых директора — это порог, который часто считается абсолютным минимумом для того, чтобы совет директоров эффективно защищал интересы акционеров.

 $[\]label{thm:composition} 6 \quad https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category=all-board-composition\&topic=independent-directors$

⁷ Статья 2.4.3 Кодекса

ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Представленность женщин в российских СД по-прежнему одна их самых низких по сравнению с международной практикой. На протяжении 5 последних лет ситуация остается неизменной и показатель остается на уровне примерно 8%. Однако, в 2019 году этот показатель вырос до 8,4% (с 7,8% в прошлом году). 37% рассматриваемых российских компаний не включает женщин в свои СД. Только в двух компаниях численность женщин составляет 3 и более человек и в 5 компаниях — 2 человека. По-прежнему, некоторые женщины, входящие в СД, занимают посты членов советов директоров в нескольких компаниях одновременно.

Количество женщин-директоров

Количество женщин-директоров	% компаний
Отсутствуют	37%
1	44%
2	13%
3	3%
4	3%

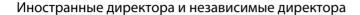
Доля женщин среди неисполнительных директоров составляет 8,8%, что меньше показателя прошлого года (9,4%). Среди 56 исполнительных директоров доля женщин ещё ниже (5,4%), что выше показателя прошлого года (4,5%).

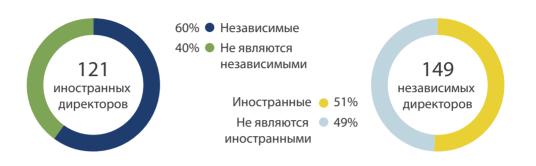
Анализируя представленность женщин в СД, следует сказать, что ни одна женщина не занимала пост Председателя СД на протяжении последних 4 лет в анализируемых компаниях.

В отличие от скандинавских стран, где существует квота на представленность женщин в СД в размере не менее 40% от общего количества директоров, в РФ таких законодательных требований нет. Как результат, мы наблюдаем на протяжении последних нескольких лет не только отсутствие роста количества женщин-директоров в СД, но и их сокращение, впрочем, пока не существенное.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА

Доля иностранных директоров⁸ в рассматриваемых СД возросла по сравнению с прошлым годом и составила 29,7% иностранцев (против 25,8 % в прошлом году).





60 % всех иностранных директоров являются независимыми, и они составляют почти половину всех независимых директоров — 49%.

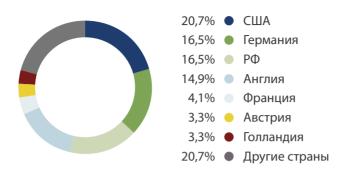
Среднее число иностранных директоров в СД — 3,2 человека. Однако на уровне отдельных компаний представленность иностранцев распределена между компаниями неравномерно: восемь компаний не имеют в составе СД иностранных директоров, а в СД трех компаний работают более пяти иностранцев. Следует отметить, что головные офисы пяти рассматриваемых компаний зарегистрированы в иной юрисдикции, нежели РФ.

В состав совета директоров входят граждане 21 страны, включая Россию.

20,7% иностранных директоров имеют гражданство США, 16,5% — граждане Германии и РФ, а граждане Великобритании составляют 14,9% от числа иностранцев в СД.

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





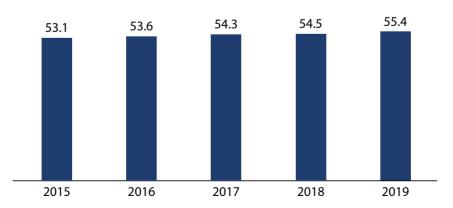
В исследуемый период в проанализированных компаниях работало 12 иностранных председателей СД, что больше по сравнению с девятью в 2018 году, и совпадает с показателем 2017 года. Из 56 исполнительных директоров (членов СД) девять являются иностранными гражданами.

Из всех новых неисполнительных директоров, избранных в СД за последние 12 месяцев, 50,6% — иностранные граждане.

BO3PACT

Средний возраст директоров в России изменился незначительно по сравнению с прошлым годом и составляет 55,4 лет. Как и в прошлом году, российские советы директоров продолжают оставаться самыми молодыми по сравнению с международной практикой⁹, хотя средний возраст постепенно увеличился с 2015 года, когда он составлял 53,1 года.





 $^{9 \}quad https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world? category=all-board-composition \& topic=director-age$

Средний возраст председателей — 60,6 лет, что превышает показатель предыдущего года на 1,3 года. Самому старшему председателю российской компании в 2019 году исполнилось 90 лет. Он возглавляет совет директоров «Лукойла» на протяжении двадцати трех лет.

Средний возраст исполнительных директоров ниже среднего возраста всех директоров и составляет 52,7 года. Этот показатель отличается на три года от среднего возраста неисполнительных директоров (55,7 лет). Средний возраст генеральных директоров составляет 54,1 года, что на 2,3 года больше прошлогоднего показателя (51,8).

НОВЫЕ ДИРЕКТОРА

79 новых директоров (или 19,5% от общего числа членов советов директоров в рассматриваемых компаниях) были избраны в 2019 году (за период с 1 июня 2018 г. по 31 мая 2019 г.). Это ощутимо меньше 97 человек, избранных в предыдущем периоде.

89% новых директоров являются неисполнительными директорами, при этом доля независимых директоров составляет 42%, что ощутимо превышает общий показатель по представленности независимых директоров в компаниях, вошедших в обзор (37%).

В 11 компаниях — не было изменений в составе СД в 2019 году. В 27 компаниях произошли изменения в составе СД и было избрано от одного до 12 новых директоров (в «Русале» был избран новый СД численностью 12 человек). Из них, девять новых директоров-женщин (по 1 в каждой из компаний): Алроса, Лента, НЛМК, ФосАгро, Полиметалл, Русал, Сбербанк, Северсталь, X5 Retail. Это 11% от всех новых назначений в СД в 2019 году.

Средний возраст всех новых директоров составляет 51,5 года, что ниже среднего возраста всех директоров (55,4 лет). Возраст 19% новых директоров составил 33–39 лет. В то же время, 25% новых директоров — старше 60 лет. Самому старшему новому директору — 79 лет, а самому молодому — 33 года.

В 2019 году сменилось семь Председателей советов директоров, что составляет 8,9% от общего числа всех новых назначений.

СРОК РАБОТЫ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Средний срок работы в СД по итогам 2019 года составил 5,5 лет. Анализ сроков работы в советах директоров говорит о его увеличении. За 5 лет средний срок вырос на 31% (1,3 года). Дольше всех в СД работают Председатели и Исполнительные директора. Самыми «обновляемыми» являются неисполнительные директора в СД. Изменение сроков в горизонте 5 лет демонстрирует тренд на замедление обновления членов СД.

Средний срок работы в совете директоров

	2019	2018	2017	2016	2015	Динамика за 5 лет
Председатели (занятие должности)	8,6	5,3	5,4	4,2	4,7	-9%
Неисполнительные директора (в СД)	4,8	4	4,3	3,1	3,8	5%
Исполнительные директора (в СД)	7,4	7	6,8	6,1	6,3	13%
Все директора (в СД)	5,5	4,7	4,7	3,9	4,2	9%

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

РАБОТА В ДРУГИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Неисполнительные директора работают в среднем в 3,5 других советах директоров.

Председатели работали в среднем в 5,3 других советах директоров.

Шестнадцать исполнительных директоров (30%) также работают в одном или более других советах директоров.

Заседания и оценка советов директоров

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Среднее количество всех заседаний советов директоров (в том числе заочных) российских компаний из нашей выборки составило 20,8 в 2018 году. Это по-прежнему самый высокий показатель в Европе. Выше только в Турции — 21,6 заседаний СД в 2018 году¹⁰. Однако, если исключить заочные заседания, то среднее число заседаний снизится до 6,5, что является самым низким средним показателем по сравнению с международной практикой. Данная тенденция сохраняется уже несколько лет. И если западные коллеги чаще всего проводят советы директоров компаний в очном формате, то в России превалирует заочная форма — почти 70% заседаний советов директоров было проведено в заочной форме за прошедший год.

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

Очные заседания СД

	<4	4	5	6	7	8	>9	Неизвестно
Количество компаний	3	8	3	3	4	5	5	7

Общее количество заседаний СД

	5–9	10–14	15–19	20–24	25–29	30–39	40-53	Неизвестно
Количество компаний	4	4	9	7	2	3	3	6

Разброс общего количества заседаний СД в 2018 году, включая заочные, весьма велик — от пяти до 53 заседаний в год. Чаще всего встречаются значения от 15 до 19 заседаний в год — это 28% всех рассматриваемых компаний. Чуть реже — от 20 до 24 раз, таковых оказалось 22%. Свыше 30 заседаний в год провели примерно 18% компаний.

¹⁰ https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart

ОЦЕНКА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Оценка качества работы совета директоров проводилась всеми рассматриваемыми компаниями. Чаще всего проводилась внутренняя оценка — 94,6% компаний проводили самооценку членов советов директоров. Услугами внешних консультантов в прошлом году воспользовались почти 30% компаний. Девять компаний вошли в рейтинг Российского Института Директоров (что также подразумевает раскрытие внутренней информации, интервью и анкетирование членов советов директоров), но это не учитывалось как внешняя оценка.

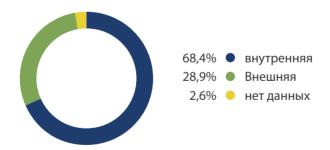
Все советы директоров провели внутреннюю оценку работы своих комитетов.

В рассматриваемом периоде доля компаний с проведенной внешней оценкой существенно превышает аналогичный показатель предыдущего года — 28,9% против 17%. Поскольку Кодекс корпоративного управления рекомендует проведение внешней оценки раз в три года, то по итогам следующего года можно ожидать очередного увеличения данного показателя.

В 23,7% рассматриваемых компаний проводилась и внешняя, и внутренняя оценка деятельности советов директоров.

Одна компания не раскрыла информацию о проведении оценки совета директоров.

Оценка работы СД по типу*



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

Комитеты при совете директоров

Российский Кодекс корпоративного управления рекомендует компаниям формировать комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, стратегии и иные, например, по корпоративному управлению, по этике или по управлению рисками¹¹, если необходимо.

Среднее количество комитетов на один совет директоров составляет 3,5, что сопоставимо с показателями прошлых лет.

Комитеты при совете директоров

		Количество комитетов									
	1	2	3	4	5	6 и более					
% компаний	2,6%	13,2%	44,7%	26,3%	5,3%	7,9%					

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

В 37 компаниях действует комитет по аудиту, в качестве самостоятельного комитета. По четырем компаниям нет данных по работе данного комитета, а одна компания не раскрывает никакую информацию о комитетах. Комитет по аудиту иногда объединяют с комитетами по управлению рисками, и в одном случае, как и в прошлом году, с комитетом по устойчивому развитию.

На протяжении последних 3 лет, только в одной компании женщина являлась председателем комитета по аудиту («Алроса»), в то время как в четырнадцати компаниях одна или несколько женщин являются членами комитета по аудиту — всего 15 человек.

Уже второй год мы изучаем опыт председателей комитетов по аудиту. В нашей выборке девять председателей комитетов по аудиту имеют управленческий опыт в качестве финансового директора или профессионального аудитора, что составляет чуть более 28% от всех председателей комитетов по аудиту. Еще 47% председателей комитетов по аудиту в России имеют общий управленческий опыт¹². Три председателя комитетов по аудиту ранее занимали или занимают должность ректора.

¹¹ Статьи 2.8.1. — 2.8.4

¹² Общий управленческий опыт включает управленческий опыт работы в качестве управляющего директора, партнёра, генерального директора, президента или вице-президента без привязки к какой-либо области управления или функции.

Рассматривая опыт работы по отраслям, можно отметить, что в секторе финансовых услуг работали 37% председателей комитетов по аудиту, в то время как 21% председателей работали в компаниях, оказывающих профессиональные услуги бизнесу, чаще всего в аудиторско-консультационных фирмах. 16% председателей комитетов по аудиту имеют опыт работы в сфере образования или государственного управления.

Управленческий и отраслевой опыт председателей комитетов по аудиту



ИНЫЕ КОМИТЕТЫ

Большинство компаний в выборке этого года учредили комитеты по вознаграждениям и номинациям. В 17 из 36 компаний, имеющих такие комитеты, они носят название «Комитет по кадрам и вознаграждениям». Помимо этого, встречаются комитеты по назначениям и вознаграждениям, а также комитеты по вознаграждениям, корпоративному управлению и назначениям, но выполняют они те же функции, что и комитет по компенсациям и вознаграждениям. Такие комитеты были сформированы в 36 компаниях.

Еще одним наиболее часто встречающимся комитетом является комитет по стратегии: он был сформирован в 25 компаниях. Данный комитет рассматривает вопросы развития компании и дальнейшего поведения на рынках. Иногда компании формируют комитеты по инвестициям, стратегическому планированию, рынкам капитала.

Среди других сформированных комитетов можно отметить следующие: в семи компаниях был сформирован комитет по корпоративному управлению, в трех — комитет по бюджету, в двух — комитет по управлению рисками, в двух — комитет по охране окружающей среды и еще в двух компаниях — комитет по инновациям. В одной компании был создан комитет по этике, а при СД «Русгидро» был сформирован комитет по вопросам развития энергетики Дальнего Востока.

ЗАСЕДАНИЯ КОМИТЕТОВ

Комитеты по аудиту в России заседали в среднем 10 раз¹³, что на два заседания больше, чем в 2017 году. Однако, поскольку менее половины компаний указывают, сколько заседаний было проведено очно или заочно, этот средний показатель становится менее информативным. Как и в случае с заседаниями СД, и, как следует из годовых отчётов, указывающих обе формы проведения заседаний комитетов, значения среднего количества заседаний, как правило, становятся значительно меньше, когда речь идёт только об очных заседаниях. Так, лишь 13 компаний указали количество очных заседаний, и для них среднее количество заседаний комитета по аудиту, проводимых в очной форме, составило пять в год.

Наибольшее количество очных заседаний комитета по аудиту в 2018 году провели в «Московском кредитном банке» — 13. Вторым по количеству очных заседаний стал комитет по аудиту «МТС» — 11. В «Газпроме» все заседания данного комитета проходили в заочной форме.

Комитеты по кадрам и вознаграждениям в среднем собирались восемь раз в 2018 году и, в среднем, четыре заседания проводились в очной форме. Лидером по количеству очных заседаний данного комитета стал «Сбербанк» — девять очных заседаний комитета, «Московская биржа» провела восемь заседаний, в то время как «ФСК ЕЭС» и «Газпром» все заседания этого комитета проводили в заочной форме.

Комитеты по стратегии в среднем собирались восемь раз в году и 4,6 раз в очной форме. Лидером по количеству очных заседаний стал «ФСК ЕЭС» — 10, следом за ним идет «Норильский Никель» с семью очными заседаниями в год. «Московская биржа» все заседания данного комитета провела в заочной форме.

¹³ Пять компаний не предоставили информацию по заседаниям комитетов по аудиту.

Вознаграждение директоров

Почти треть из исследуемых российских компаний не раскрывает деталей о размере вознаграждений членам СД. Пять компаний вообще не раскрыли данные об общем размере вознаграждения, несмотря на рекомендации Кодекса корпоративного управления.

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

11 компаний из 38 анализируемых не раскрыли данные о базовом вознаграждении членов советов директоров. Остальные компании чаще всего указывают общую сумму вознаграждения, выплаченную совету директоров. Следует отметить, что этот аспект деятельности советов директоров является наименее «прозрачным».

Почти все компании, за исключением пяти, раскрывают общую сумму, выплаченную совету директоров в течение 2018 года.

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

В ряде компаний вознаграждение выплачивалось только независимым директорам — «САФМАР Финансовые инвестиции», «X5 Retail Group».

Вознаграждение обычно выплачивают в рублях, но его размер зачастую зафиксирован в долларах США и в некоторых случаях в евро (в фунтах стерлингах только в одной компании). 12 компаний начисляли вознаграждение в иностранной валюте: в основном в долларах США и иногда в евро.

Размеры вознаграждений и качество предоставляемой об этом информации сильно разнятся от компании к компании. Например, у «ФСК ЕЭС» базовое вознаграждение директоров составляет 692,3 тыс. руб. в год, у директоров «Аэрофлота» оно равно 6 млн. руб. Самое большое базовое вознаграждение у членов совета директоров «Роснефти» — 500 тыс. долларов США (31,5 млн. руб. по среднему курсу ЦБ РФ).

ПРЕДСЕДАТЕЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Средний размер вознаграждения председателя СД за 2018 финансовый год составил 18 579 тыс. руб., что выше, чем в 2017 году более чем на 1,5 млн. руб. Анализ причин такой разницы затруднен в связи с тем обстоятельством, что состав индекса РТС сократился с 42 до 38 компаний, при этом 6 компаний вышли из Индекса, и 2 компании вошли в него.

Из тех компаний, которые раскрыли информацию до нашей отчётной даты, самая высокая сумма вознаграждения была установлена председателю СД «Норильского никеля» — 1 429 тыс. долларов США (или 89,9 млн. руб. по среднему курсу ЦБ РФ). Самый низкий размер вознаграждения за выполнение обязанностей председателя по-прежнему у «ФСК ЕЭС» — 899 990 руб., что ниже, чем в прошлом году почти на 300 тыс. рублей.

12 компаний не указали ни размера надбавки за выполнение функций Председателя СД, ни общей суммы вознаграждения.

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

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

Базовое вознаграждение неисполнительных директоров в 2018 году составило 8 612 тыс. рублей или 117 тыс. евро, что на 21,6% выше прошлогоднего показателя (7 081 тыс. рублей).

Следует отметить, что вознаграждение председателей советов директоров российских компаний в 2,1 раза превышало вознаграждение неисполнительных директоров, в то время как в международной практике встречается и более существенное превышение.

Работа неисполнительных директоров оплачивается выше всех в «Роснефти»: ежегодное вознаграждение составляет 500 тыс. долларов США (31,5 млн. руб.). Следом за «Роснефтью» идет «Газпром» с размером выплат в 24,3 млн. руб.

Общая сумма вознаграждения всем членам СД в «ФСК ЕЭС» составила примерно 7 млн. руб., в то время как в «Роснефти» этот показатель находился на уровне 213 млн. руб.

Самое высокое вознаграждение по итогам работы 2018 года было выплачено членам СД «Лукойла» — 782,7 млн. руб., из которых более 600 млн. руб. — в виде премиальных.

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

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА УЧАСТИЕ В КОМИТЕТАХ ПО АУДИТУ, НОМИНАЦИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

14 компаний не раскрыли информацию о выплатах за выполнение функции председате-ля комитета по аудиту. 24 компании указали размер надбавки, который в среднем составил 2 855 тыс. рублей дополнительно к базовому вознаграждению неисполнительного директора (или 32,9%). Размер дополнительного вознаграждения за членство в комитете по аудиту указали также 24 компании, и он составил 1 350 тыс. рублей.

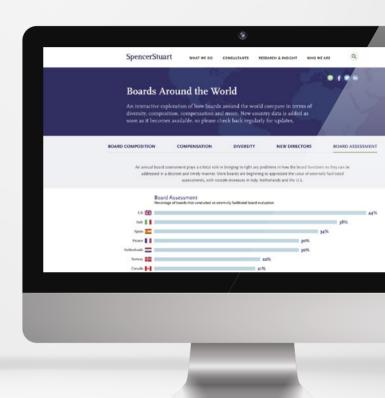
Средний размер вознаграждения за выполнение обязанностей председателя комитета по вознаграждениям составил дополнительные 2 659 тыс. руб., а для членов этих коми-тетов такое вознаграждение составило в среднем 1 333 тыс. руб.

Средний размер вознаграждения для членов комитетов по стратегии почти такой же, как за участие в комитетах по вознаграждениям и составляет 1 346 тыс. руб. А вот за выполнение функций председателя комитета по стратегии средняя сумма дополнительного вознаграждения составила 2 770 тыс. руб.

Советы директоров в мире (Boards Around the World)

Spencer Stuart публикует Индексы советов директоров (Board Indexes) в более, чем 25 странах. Большинство этих Индексов публикуется ежегодно, а некоторые — раз в два года.

Мы собрали основные данные по всем этим странам, используя интерактивный аналитический инструмент **Советы** директоров в мире (Boards Around the World).



Сравните агрегированные данные о ведущих компаниях разных стран из Северной и Южной Америки, Европы, Азии и Тихоокеанского региона, представленные в виде широкого набора показателей.

Наш более детализированный набор данных **Сравнение с другими странами**, который раньше включался в печатные издания Индексов советов директоров, теперь доступен только в режиме «онлайн».

Посетите spencerstuart.com/bgt

Состав совета директоров

	п	ІРЕДСЕДАТЕЛ ДИР	ПЬ И ГЕНЕРАЛЬ РЕКТОР (ГД)	НЫЙ НЕ	ВЕДУЩИЙ ИСПОЛНИТЕЛ ДИРЕКТО	P		НЕИСПОЛ (В ТОМ	ПНИТЕЛЬНЫЕ ЧИСЛЕ НЕЗА	ДИРЕКТОРА ВИСИМЫЕ)	HE	ИСПОЛНИТЕЛ НАЗНАЧЕНІ С 01.06.1	ЬНЫЕ ДИРЕКТ НЫЕ В ПЕРИОД 8 ПО 31.05.19	OPA,		ПРАІ	вление	
компания	всего директоров	председатель	иностранный председатель	иностранный га	ЗАМ. ПРЕДСЕДАТЕЛЯ	СТАРШИЙ СТАРШИЙ ДИРЕКТОР	НАЦИОНАЛЬНОСТИ В СД, ВКЛ. ПСД	BCETO	HE3ABWCUMЫE	иностранные	женшиины	BCETO	иностранные	женщиины	исполнительные директора	BCETO	иностранные	женшины
ПАО «АЭРОФЛОТ»	11	нет	нет	нет	нет	0	2	10	2	0	0	2	0	0	1	10	0	0
АК «АЛРОСА»	15	нет	нет	нет	да	0	1	14	4	0	3	6	0	1	1	8	0	0
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	10	нет	да	нет	нет	1	5	9	5	6	0	1	1	0	1	11	0	2
ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»	10	нет	нет	нет	нет	0	2	9	3	1	1	8	1	0	1	10	0	5
ПАО «ФСК ЕЭС»	11	нет	нет	нет	нет	0	2	10	3	1	1	1	0	0	1	6	0	1
ПАО «ГАЗПРОМ»	11	нет	нет	нет	нет	0	1	8	3	0	0	0	0	0	3	14	0	3
ПАО «ИНТЕР РАО»	11	нет	нет	нет	нет	1	2	10	4	1	1	0	0	0	1	9	0	1
ЛЕНТА ЛТД	8	нет	нет	да	нет	1	3	6	2	6	1	6	6	1	2	12	5	2
ПАО «ЛУКОЙЛ»	11	нет	нет	нет	нет	0	3	9	5	4	2	0	0	0	2	14	0	0
ПАО «М.ВИДЕО»	14	нет	нет	нет	нет	0	2	12	3	1	0	1	0	0	2	5	1	1
ПАО «МАГНИТ»	9	нет	да	да	да	0	3	8	5	6	0	8	7	0	1	11	2	4
ПАО «ММК»	10	нет	нет	нет	нет	0	3	9	4	2	2	0	0	0	1	15	0	1
ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА	12	нет	да	нет	нет	0	3	12	7	2	2	1	0	0	0	5	0	1
ПАО «МТС»	9	нет	да	нет	нет	0	3	8	4	5	1	3	1	0	1	11	0	1
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	13	нет	да	нет	нет	0	2	10	6	3	0	3	1	0	3	13	0	4
ПАО «НОВАТЭК»	9	нет	нет	нет	нет	0	4	8	3	4	0	1	1	0	1	13	1	1
ПАО «НЛМК»	9	нет	нет	нет	нет	0	5	9	5	4	1	1	1	1	0	9	1	1
ПАО «ФОСАГРО»	10	нет	да	нет	нет	0	4	8	6	4	2	2	1	1	2	7	0	0
ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»	9	нет	нет	нет	нет	0	1	8	3	0	1	0	0	0	1	6	0	0
ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС	9	нет	да	нет	нет	1	7	8	7	8	2	3	3	1	1	12	0	3
ПАО «ПОЛЮС»	9	нет	да	нет	нет	0	3	7	4	3	1	0	0	0	2	17	0	1
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	11	нет	да	нет	да	0	5	10	3	7	0	0	0	0	1	11	3	2
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	11	нет	нет	нет	нет	1	1	10	4	0	0	2	0	0	1	9	0	2
ОК РУСАЛ ПЛС	14	нет	да	да	нет	0	6	11	8	11	1	12	12	1	3	16	0	3

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

[»] По тем, компаниям, где нет данных, указано "N/A"

	Г	ІРЕДСЕДАТЕЛ ДИР	ІЬ И ГЕНЕРАЛЬ ЕКТОР (ГД)	ный не	ВЕДУЩИЙ ИСПОЛНИТЕЛ ДИРЕКТО	ПЬНЫЙ PP		НЕИСПОЛ (В ТОМ	ПНИТЕЛЬНЫЕ ЧИСЛЕ НЕЗА	ДИРЕКТОРА ВИСИМЫЕ)	HEN	НАЗНАЧЕН	ЬНЫЕ ДИРЕКТ НЫЕ В ПЕРИОД 8 ПО 31.05.19	1		ПРА	.ВЛЕНИЕ	
КОМПАНИЯ	всего директоров	председатель также гд	иностранный председатель	иностранный гд	зам. председателя	СТАРШИЙ СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ НЕЗАВИСКТОР	НАЦИОНАЛЬНОСТИ В СД, ВКЛ. ПСД	BCETO	HE3ABWCWMble	иностранные	женшийны	BCEFO	WHOCTPAHHBIE	женшиины	исполнительные исполнительные	BCETO	иностранные	женщины
ПАО «РУСГИДРО»	13	нет	нет	да	нет	0	1	12	4	0	0	2	0	0	1	6	0	0
ПАО НК «РУССНЕФТЬ»	12	нет	нет	нет	нет	0	2	12	4	1	1	0	0	0	0	10	0	1
ПАО «САФМАР ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»	11	нет	нет	нет	нет	0	1	8	3	0	1	0	0	0	3	4	0	0
ПАО СБЕРБАНК	14	нет	нет	нет	да	1	3	12	6	2	3	3	0	1	2	9	0	2
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	10	нет	нет	нет	нет	1	4	6	5	3	0	1	1	1	4	15	1	2
ПАО АФК «СИСТЕМА»	11	нет	нет	нет	да	0	4	10	3	3	1	0	0	0	1	14	1	0
ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	9	нет	нет	нет	да	0	1	9	2	0	0	2	0	0	0	N/A	N/A	N/A
ПАО «ТАТНЕФТЬ»	15	нет	нет	нет	нет	0	3	10	3	1	0	0	0	0	5	8	0	0
ПАО «ТМК»	11	нет	нет	нет	нет	0	3	9	4	2	0	1	0	0	2	7	0	0
ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»	9	нет	нет	нет	нет	0	2	8	3	1	0	1	0	0	1	10	0	1
ПАО «ЮНИПРО»	9	нет	нет	нет	да	0	2	8	3	5	1	1	1	0	1	3	1	0
БАНК ВТБ (ПАО)	11	нет	нет	нет	нет	1	3	10	4	2	0	4	0	0	1	12	0	1
X5 RETAIL GROUP	8	нет	да	нет	нет	0	5	8	2	8	1	2	2	1	0	2	1	0
«ЯНДЕКС Н.В.»	8	нет	да	да	нет	0	3	7	0	5	1	1	1	0	1	15	0	1

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

[»] По тем, компаниям, где нет данных, указано "N/A"

Статистика советов директоров, заседаний и комитетов

	CPOK P	РАБОТЫ В СД		РАБОТА	в других сд			ЗАСЕДАНИЯ (сд		
компания	HEVCTIONHWE TENSHBIE THERE TOPA (BES TIPEACED ATEIN)	председатель	ī	председатель	Ā	неисполни- тельные тельнора директора	CPENHWI BOJPACT BCEX AMPENTOPOS BCEX AMPENTOPOS	BCETO	OUHBIE	КОЛИЧЕСТВО КОМИТЕТОВ	ОЦЕНКА СД
ПАО «АЭРОФЛОТ»	4,1	1	10	0	1	3	51,0	18	10	3	внутренняя/ внешняя
АК «АЛРОСА»	2,3	4	N/A	3	1	4,9	47,6	20	4	3	внешняя
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	4,6	7	9	2	5	5,1	55,1	28	4	3	внутренняя/ внешняя
ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»	1,1	1	2	N/A	N/A	N/A	43,1	14	6	3	внутренняя
ПАО «ФСК ЕЭС»	4,0	1	6	11	6	1,7	44,0	46	3	4	внутренняя/ внешняя
ПАО «ГАЗПРОМ»	5,6	11	17	0	0	1	56,7	53	13	2	внутренняя
ПАО «ИНТЕР РАО»	5,6	9	10	4	4	3,7	52,1	22	5	3	внутренняя/ внешняя
ЛЕНТА ЛТД	3,6	1	1	5	0	2	51,8	7	4	4	внутренняя
ПАО «ЛУКОЙЛ»	7,3	23	26	1	0	1,5	70,0	19	8	3	внутренняя
ПАО «М.ВИДЕО»	2,0	2	2	23	7	8,2	46,0	21	N/A	2	внутренняя
ПАО «МАГНИТ»	1,9	1	1	12	0	3,6	47,1	18	7	4	внутренняя
ПАО «ММК»	6,4	26	5	3	1	2,3	51,9	15	14	3	внутренняя/ внешняя
ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА	6,0	2	N/A	7	N/A	3,3	54,8	32	7	4	внутренняя/ внешняя
ПАО «МТС»	4,3	10	1	3	7	5,6	55,3	11	4	6	внутренняя
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	5,3	6	N/A	3	N/A	1,8	52,0	45	6	4	внутренняя/ внешняя
ПАО «НОВАТЭК»	6,7	15	16	0	1	2,75	66,3	15	5	3	внутренняя/ внешняя
ПАО «НЛМК»	7,1	23	15	4	0	2,4	60,0	9	3	3	внутренняя
ПАО «ФОСАГРО»	3,6	8	6	3	8	2,8	59,0	9	4	4	внутренняя
ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	N/ A
ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС	4,6	8	8	5	0	2,3	55,5	8	8	4	внешняя
ПАО «ПОЛЮС»	2,8	3	5	2	2	2,3	50,4	18	8	4	внутренняя
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	4,3	2	7	3	4	4	64,0	24	4	3	внутренняя
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	4,6	4	2	2	7	4,3	51,3	27	3	5	внутренняя
ОК РУСАЛ ПЛС	1,5	1	1	N/A	N/A	N/A	54,2	12	N/A	8	внутренняя

^{*} Объём проводимых внутренних оценок отличается от компании к компании. Некоторые частично выполняют рекомендации по самостоятельной оценке: проводят внутреннюю оценку эффективности комитетов и председателя, но не оценивают работу каждого члена совета директоров индивидуально. Другие компании полностью следуют рекомендациям и проводят внутреннюю оценку, которая включает оценку работы всех директоров.

28 SPENCER STUART POCCИЙСКИЙ ИНДЕКС COBETOB ДИРЕКТОРОВ 2019 29

	CPOK P	РАБОТЫ В СД		РАБОТА	В ДРУГИХ СД			ЗАСЕДАНИЯ	СД		
компания	неисполнит тельные тельные директора (вез председателя)	председатель	Ţ,	председатель	ū	неисполни- тельные тиректора диреднее)	CPEDHWI BOJPACT BCEX AWPEKTOPOUS	всего	OHHDE	КОЛИЧЕСТВО КОМИТЕТОВ	ОЦЕНКА СД
ПАО «РУСГИДРО»	4,1	4	4	3	7	2,8	52,3	18	7	6	внутренняя
ПАО НК «РУССНЕФТЬ»	6,1	16	N/A	25	N/A	6,0	56,2	31	6	2	внутренняя
ПАО «САФМАР ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»	2,7	2	3	N/A	N/A	N/A	52,7	N/A	N/A	2	внутренняя
ПАО СБЕРБАНК	5,3	17	14	N/A	N/A	N/A	60,5	36	9	4	внутренняя
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	4,4	17	3	6	нет	3,8	55,7	23	4	3	внутренняя
ПАО АФК «СИСТЕМА»	5,8	25	3	4	нет	5,3	61,1	12	8	5	внутренняя
ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	9,9	12	N/A	N/A	нет	N/A	68,7	N/A	N/A	N/A	внутренняя
ПАО «ТАТНЕФТЬ»	12,3	21	19	N/A	N/A	N/A	63,3	15	12	3	внутренняя
ΠΑΟ «TMK»	6,1	15	14	14	0	6,5	57,3	24	8	3	внутренняя/ внешняя
ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»	3,0	4	11	4	4	4,4	62,3	22	5	3	внутренняя
ПАО «ЮНИПРО»	4,0	3	6	1	0	3,3	56,9	13	4	2	внутренняя
БАНК ВТБ (ПАО)	4,7	2	17	5	6	3,3	57,1	17	7	3	внутренняя
X5 RETAIL GROUP	4,3	4	N/A	1	N/A	2,0	49,4	5	4	4	внутренняя
«ЯНДЕКС Н.В.»	6,2	8	8	N/A	N/A	N/A	55,3	N/A	N/A	3	внутренняя

^{*} Объём проводимых внутренних оценок отличается от компании к компании. Некоторые частично выполняют рекомендации по самостоятельной оценке: проводят внутреннюю оценку эффективности комитетов и председателя, но не оценивают работу каждого члена совета директоров индивидуально. Другие компании полностью следуют рекомендациям и проводят внутреннюю оценку, которая включает оценку работы всех директоров.

Вознаграждения в 2018 году*

	D/	ЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЬ	IUOUNENNE			BO3HA	АГРАЖДЕНИЕ ЗА ЧЛЕНСТВ	О В КОМИТЕТАХ		
	ВС	ФУНКЦИЙ В (Д		ПО АУДИ	ПТУ	ПО ВОЗНАГРАЖДЕ	МКИН	ПО СТРАТЕГИ	И
компания	валюта	председатель	HENCHONHWITERISHBIN TERISHBIN DWP EKTOP BA30BOE	общее вознаграждение сд	председатель	UneH	председатель	HJEH	председатель	член
ПАО «АЭРОФЛОТ»	руб	9 000 000¹	6 000 000	77 660 000	1980 000	1 200 000	1 980 000	1 200 000	1 980 000	1 200 000
АК «АЛРОСА»	руб	7 150 000	6 000 000	43 350 000	1 150 000	N/A	1 150 000	N/A	1 150 000	N/A
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	\$/py6	\$270 000	\$100 000	\$1 406 044	\$25 000	\$15 000	\$25 000	\$15 000	\$25 000	\$15 000
ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «ФСК ЕЭС»	руб	899 990	692 300	6 951 900	276 900	69 200	111 500	69 200	126 900	69 200
ПАО «ГАЗПРОМ»	руб	30 073 060	24 290 560	346 971 000	2 248 750	640 000	2 248 750	640 000	2 248 750	640 000
ПАО «ИНТЕР РАО»	руб	3 900 000	3 000 000	28 347 000 ²	450 000	300 000	450 000	300 000	450 000	300 000
ЛЕНТА ЛТД	\$	\$450 000	\$165 000	N/A³	\$40 000	\$15 000	\$17 500	\$10 000	\$30 000	\$15 000
ПАО «ЛУКОЙЛ»	руб	11 950 000	6750000	782 678 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
ПАО «М.ВИДЕО»	руб	N/A	N/A	52 000 000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «МАГНИТ»	евро/руб	€ 350 000	€ 150 000	59 100 000	€ 100 000	0	€75 000	0	€ 100 000	0
ПАО «ММК»	руб	N/A	N/A	57 714 000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»	руб	10 000 000	4 000 000	109 617 200	2 500 000	1 250 000	2 500 000	1 250 000	2 500 000	1 250 000
ПАО «МТС»	\$/руб	\$400 000	\$300 000	99 691 200	\$50 000	\$50 000	\$50 000	\$50 000	\$50 000	\$50 000
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	\$/py6	\$1 428 571	\$120 000	247 700 000	\$150 000	\$50 000	\$150 000	\$50 000	\$150 000	\$50 000
ПАО «НОВАТЭК»	руб	30 000 000	10 000 000	127 800 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
ПАО «НЛМК»	\$/py6	\$240 000	\$160 000	148 389 000	\$64000	\$40 000	\$64000	\$40 000	\$64 000	\$40 000
ПАО «ФОСАГРО»	руб	N/A	N/A	97 318 000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС	\$	\$471 975	\$134850	\$1 487 782	\$40 455	\$13 485	\$20 228	\$13 485	\$20 228	\$13 485
ПАО «ПОЛЮС»	\$	\$300 000	\$165 000	\$870 924	\$30 000	\$10 000	\$30 000	\$10 000	\$30 000	\$10 000
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»	\$	\$600 000	\$500 000	\$3 385 0004	\$50 000	\$30 000	\$50 000	\$30 000	\$50 000	\$30 0004
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	руб	6 000 000	4 000 000	27 668 000	N/A	400 000	N/A	320 000	N/A	320 000

32

^{*} дополнительная информация и комментарии приведены на стр. 36–37

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ЧЛЕНСТВО В КОМИТЕТАХ

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ
ФУНКЦИЙ В СД

ПО АУДИТУ

ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

ПО СТРАТЕГИИ

КОМПАНИЯ	валюта	председатель	HENCTOTHN- TEIDHDIN TEIDHDIN DWPEKTOP DANDEKTOP BA30BOE	ОБШЕЕ ОБНИЕ СД	председатель	yneH	председатель	นุก _E H	председатель	yneH
ОК РУСАЛ ПЛС	\$	\$510 000	€ 150 000	\$2 459 000	€18000	€ 12 000	€18000	€12000	€18000	€ 12 000
ПАО «РУСГИДРО»	руб	4 563 000	3 510 000	27 945 000	702 000	351 000	702 000	351 000	702 000	351 000
ПАО НК «РУССНЕФТЬ»	руб	N/A	N/A	327 425 410	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «САФМАР ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»	руб	N/A	2 500 000	11 661 630	N/A	500 000	N/A	500 000	N/A	500 000
ПАО «СБЕРБАНК»	руб	8 850 000	5 900 000	78 300 000	1770 000	1 180 000	1770 000	1 180 000	1 770 000	1 180 000
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО АФК «СИСТЕМА»	руб	15 100 000	14818182	432 497 258	280 000	N/A	280 000	N/A	280 000	N/A
ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	руб	5 000 000	4 000 000	48 557 100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «ТАТНЕФТЬ»	руб	N/A	N/A	153 970 828	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «ТМК»	\$	N/A	N/A	\$2 350 000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»	руб	6706600	1 060 400	52 727 000	1345300	627 700	1345300	627 700	1 345 300	627 700
ПАО «ЮНИПРО»	руб	N/A	N/A	16 792 000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
БАНК ВТБ (ПАО)	руб	5 980 000	4 600 000	50 968 000	920 000	460 000	920 000	460 000	920 000	460 000
X5 RETAIL GROUP	евро/руб	€ 350 000	€ 100 000	178 000 000	€ 200 000	€ 100 000	€ 200 000	€ 100 000	€ 200 000	€ 100 000
«ЯНДЕКС Н.В.»	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

35

^{*} дополнительная информация и комментарии приведены на стр. 36–37

ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ

- Вознаграждение указывается без компенсации расходов, понесенных членами СЛ при выполнении своих обязанностей.
- 2 В случае, если вознаграждение указывалось в иностранной валюте, пересчет в рубли был произведен по среднегодовому курсу ЦБ за 2018 год (евро = 74.13 руб., долл. США = 62.93 руб.)
- 3 Государственным служащим вознаграждение не выплачивалось.
- 4 Исполнительным директорам, участвующим в работе СД, вознаграждение за работу в СД не выплачивалось.
- 5 В большинстве компаний итоговая сумма вознаграждения члена СД зависит от его участия в заседаниях совета директоров и комитетов и может уменьшаться при пропуске заседаний.
- 6 Суммы вознаграждения (базовые, дополнительные и фактические) приведены в той валюте, в которой компании раскрывали их в Годовых отчетах, в годовой Консолидированной финансовой отчетности или в положениях о вознаграждении членов СД.

дополнительная информация к таблице "вознаграждения в 2018 году"

ПАО «АЭРОФЛОТ»

Фактическое фиксированное вознаграждение членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» указано за период с 1 июля 2017 года по 30 июня 2018 года

АК «АЛРОСА»

Вознаграждение членов Наблюдательного совета (НС) включает: базовую часть, вознаграждение за участие в работе Наблюдательного совета, надбавку за выполнение дополнительных обязанностей.

ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»

Вознаграждение членов Наблюдательного совета включает: базовое вознаграждение и дополнительное вознаграждение. Сумма вознаграждения уменьшается (на 10%-75%), если член НС не участвовал в заседаниях и заочном голосовании.

ПАО «ДЕТСКИЙ МИР»

В Консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., указана общая сумма выплат за 2017—18 гг. директорам Группы и другим представителям управленческого персонала. Суммы индивидуальных выплат членам СД за 2018 г. — не указаны.

ПАО «ФСК ЕЭС»

Сумма вознаграждения членов СД включает: базовый размер вознаграждения, вознаграждение за участие в заседаниях, надбавки за участие в комитетах и исполнение функций Председателя СД и комитетов.

ПАО «ГАЗПРОМ»

Вознаграждение включает: базовую часть, дополнительную часть за дополнительные обязанности (участие в комитетах, Председатель СД, Председатель комитета), премиальную часть (за исполнение КПЭ).

ПАО «ИНТЕР РАО»

Вознаграждение включает базовую и премиальные части. Размер премиальной части вознаграждения за 2018 год был определен Советом директоров Общества на основании достижения целевых значений по КПЭ и Стратегических приоритетов развития. В 2017 году Председатель и некоторые члены Правления добровольно отказались от специальной премии, в результате чего вознаграждение за этот год оказалось меньше, чем за 2016 и 2018 годы.

ПАО «ЛУКОЙЛ»

Сумма вознаграждения включает: базовое вознаграждение, вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей, за очное участие в заседаниях СД или комитета, за участие в конференции и ином мероприятии, осуществляемое по письменным поручениям Председателя Совета директоров.

ПАО «М.ВИДЕО»

Вознаграждение включает: базовую часть, вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей.

ПАО «МАГНИТ

Вознаграждение формируется из следующих частей: базовая, дополнительная (Председателю СД и председателям комитетов), специальная (председателю Комитета по стратегии).

ΠΔΟ «ΜΜΚ»

Компания не раскрыла деталей формирования суммы вознаграждения членов СД.

ПАО «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»

Вознаграждение директоров за исполнение обязанностей члена Наблюдательного совета складывается из базовой и дополнительной части вознаграждения (участие в комитетах, исполнение роли Председателя СД и комитетов), а также вознаграждения за участие в органах управления дочерних компаний.

ПАО «МТС

Сумма вознаграждения складывается из базовой части, дополнительной части за исполнение обязанностей Председателя СД, комитетов и участие в работе комитетов, а также дополнительного вознаграждения в форме вознаграждения акциями, которое выплачивается по итогам работы за корпоративный год. В отношении акций предусмотрены ограничения.

ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

Сумма вознаграждения включает: базовое, дополнительное (за участие в работе комитетов и за выполнение роли председателя комитета). В Годовом отчете компании указана сумма в рублях, а также сумма, равная 3,99 млн. долларов США.

ПАО «НОВАТЭК»

Сумма вознаграждения складывается из: постоянной части, вознаграждения за участие в заседаниях СД, вознаграждения за участие в заседаниях комитетов.

ПАО «НЛМК»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов). Сумма за 2018 г. определена на основании предварительного расчета согласно Положению о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК.

ПАО «ФОСАГРО»

Компания не раскрыла детализацию формирования общей суммы выплаченного вознаграждения.

ПАО «ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК»

Сумма вознаграждения членам СД не раскрыта в годовом отчете и консолидированной финансовой отчетности за 2018 год.

ПОЛИМЕТАЛЛ ИНТЕРНЭШНЛ ПЛС

Сумма вознаграждения состоит из: базовой и дополнительной частей (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов) и за участие в заседаниях комитетов. Суммы за 2018 год пересчитаны по среднему курсу британского фунта стерлингов к доллару США.

ПАО «ПОЛЮС»

Вознаграждение выплачивается только независимым неисполнительным директорам. Состоит из базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов).

ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов).

ОК РУСАЛ ПЛС

Общая сумма вознаграждения указана в Консолидированной финансовой отчетности за 2018 год. Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов). Размер компенсации расходов включен в общую сумму и не выделен.

ПАО «РУСГИДРО»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов). Сумма вознаграждения зависит от количества заседаний, в которых участвовал член СД.

ПАО НК «РУССНЕФТЬ»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части (работа в СД, работа в комитетах) и дополнительной части (участие в заседаниях СД и участие в заседаниях комитетов).

ПАО «САФМАР ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»

Вознаграждение выплачивается только независимым членам СД. Сумма вознаграждения складывается из базовой части (участие в работе СД) и дополнительной (участие в работе комитетов).

ПАО «СБЕРБАНК»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя НС, председателя комитета, участие в работе комитетов).

ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

Сумма вознаграждения членам СД в Годовом отчете не выделена.

ПАО АФК «СИСТЕМА»

Согласно «Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам СД», базовое вознаграждение члену СДнерезиденту составляет 17 800 000 рублей, а резиденту — 13 700 000
рублей. В качестве базового в таблице указано средневзвешенное
значение базового вознаграждения членов СД. Дополнительное
вознаграждение выплачивалось за работу в комитетах и исполнение
функций Председателя СД и комитетов. Вознаграждение в виде
обыкновенных акций в 2018 году не выплачивалось.

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов).

ПАО «ТАТНЕФТЬ»

Вознаграждение состоит из постоянной и переменной части, которая зависит от следующего: от изменения уровня капитализации Компании по итогам года по сравнению с предыдущим годом; от изменения по сравнению с прошлым годов показателя отношения дивидендов к чистой прибыли; от размера увеличения рентабельности по отношению к базовому показателю. Дополнительное вознаграждение выплачивается за исполнение роли Председателя СД.

ПАО «ТМК»

Сумма вознаграждения указана без деталей ее формирования. Размер годового вознаграждения — фиксированный и формируется из основной и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов).

ПАО «АК «ТРАНСНЕФТЬ»

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части, переменной (выплачивается за достижение ключевых показателей эффективности, установленных Положением) и надбавок (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов).

ПАО «ЮНИПРО»

Сумма вознаграждения складывается из: фиксированной (ежеквартальное вознаграждение) и переменной (годовое вознаграждение) частей. Фиксированная часть зависит от участия членов в работе Совета директоров. Переменная часть привязана к финансовым результатам. Суммы базового и дополнительных вознаграждений членам СД в Годовом отчете не приведены

БАНК ВТБ (ПАО)

Сумма вознаграждения складывается из: базовой части и дополнительной части (за выполнение функций Председателя СД, председателя комитета, участие в работе комитетов).

X5 RETAIL GROUP

Общая сумма вознаграждения складывалась из базовой части, дополнительного вознаграждения за выполнение роли Председателя СД, председателя комитета, работу в комитетах, а также стоимости переданных акций (дополнительно 56 млн рублей). Вознаграждение выплачивается только независимым директорам.

«ЯНДЕКС Н.В.»

Компания не раскрывает сумму вознаграждения в Годовом отчете и Консолидированной финансовой отчетности за 2018 год.

O SPENCER STUART

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

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

Социальные сети @Spencer Stuart

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







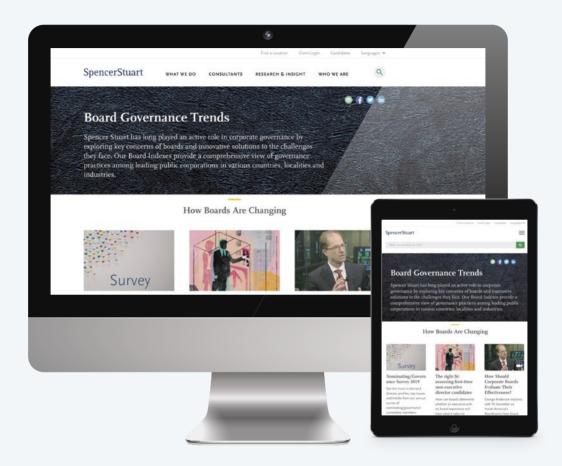


@Spencer Stuart

© 2020 Все права защищены.

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

Международные тренды корпоративного управления (Board Governance Trends)



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

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

Посетите spencerstuart.com

