



«Портрет» совета директоров 2019 года

realist.media

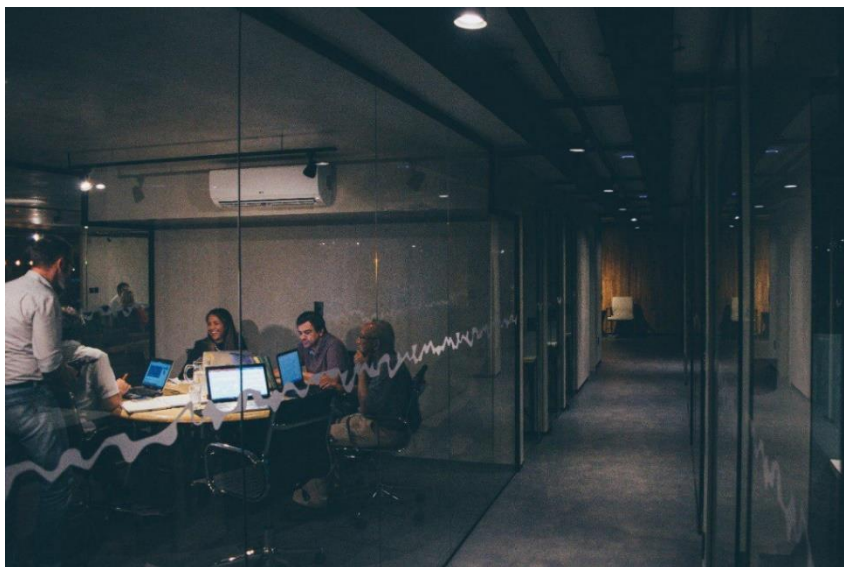
TopCompetence при поддержке Московской биржи и Центра системных трансформаций Экономического факультета МГУ провели пятое независимое [исследование](#) российского корпоративного управления на основе ста крупнейших по капитализации компаний, акции которых обращаются на Московской бирже. Realist Media публикует основные результаты исследования и рассказывает, как изменились составы советов директоров, средний возраст членов СД, а также доля независимых директоров в составе совета директоров.

«Наличие исследования позволяет инвесторам принимать решения на основе существенно более прозрачного и полного представления о деятельности компании и ее перспективах. А акционерам, членам советов директоров и руководителям компаний, отвечающим за совершенствование системы корпоративного управления, сравнивать собственную практику с лидерами и определять зоны отставания», — объяснил член совета директоров ПАО АФК «Система» и ПАО «Юнипро» **Анна Белова**.

В 2019 году по сравнению прошлым годом среднее количество заседаний советов директоров не изменилось — 22 заседания. На заседаниях в среднем рассматривали по 108 вопросов, в то время как в предыдущем году — 122. Посещаемость заседаний членами советов директоров в 2019 году по сравнению с 2018 годом осталась неизменной.

В среднем в российских компаниях только пять заседаний советов директоров проходят в очной форме. При этом только 5% компаний не раскрывают

информацию о заседаниях, а 21% российских компаний не обнародуют информацию о вознаграждениях членов совета директоров.



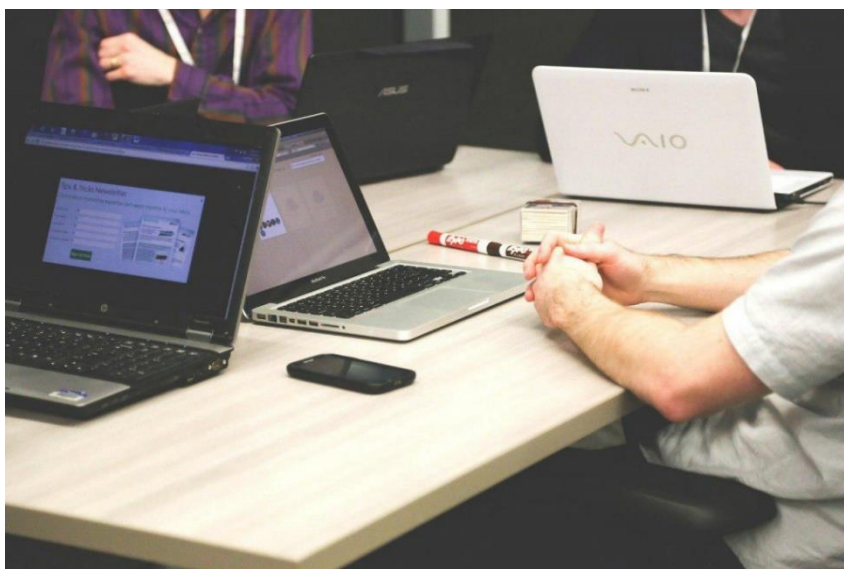
Изменения в составе советов директоров

В составе советов директоров в 2019 году увеличилось количество неисполнительных директоров. В среднем в состав СД входят: один исполнительный директор, шесть неисполнительных и три независимых директора. Количество нерезидентов в составе советов директоров осталось неизменным — в среднем до двух человек. Как и в прошлом году в состав совета директоров в среднем входит одна женщина.

«Несмотря на то, что за прошедший год доля женщин в советах директоров российских публичных компаний не выросла, на горизонте пяти прошедших лет мы видим позитивный тренд (рост доли с 8% до 10% по данным Национального индекса корпоративного управления) и качественные изменения в понимании этой темы, — рассказывает лидер сообщества "Женщины в советах директоров" **Елена Речкалова**. Диверсификация советов директоров перестает восприниматься как гендерный вопрос или вопрос прав женщин, и выходит в поле обсуждения экономического роста и устойчивого развития. И данное исследование подтверждает, что Россия постепенно перенимает лучшие международные практики, где гендерная диверсификация советов директоров уже является знаком качества корпоративного управления и инвестиционной привлекательности компании, не менее важным, чем наличие независимых директоров».

Как и в предыдущие годы, большинство компаний объединяют функции комитетов по номинациям и вознаграждениям, согласно внутренним документам, в одном комитете. Учитывая средние значения, в каждый комитет входит примерно по 3-4 директора. Однако в комитетах советов директоров, ответственных за вопросы аудита и вознаграждений, снизилась доля независимых директоров. В этом году также снизилось среднее количество

заседаний во всех комитетах, кроме комитетов по аудиту. Советы директоров и комитеты все чаще привлекают к своей работе независимых директоров.



«Портрет» совета директоров

По сравнению с прошлым годом в составе совета директоров стало больше на 7% отраслевых экспертов, количество экспертов в области финансов и аудита увеличилось на 2%, стратегии — на 6%. Количество экспертов в области ИТ, инноваций и цифровых технологий составило 3%, в области управления персоналом снизилось на 10% и составило 4% от общей структуры компетенций.

В среднем в СД состоят 7 директоров, специализирующихся на отраслевой экспертизе, пять - на стратегии, по 4 директора на корпоративном, юриспруденции, финансах, бухучете и аудите, два эксперта на экологических и социальных вопросах и по одному эксперту в области управления персоналом и ИТ.

Возраст членов совета директоров по выборке в 2019 году находится в пределах от 23 до 89 лет. 51 год — средний возраст члена совета директоров. В составе советов директоров чаще всего можно встретить экспертов, получивших экономическое образование (в среднем, четыре человека на один СД), техническое (три человека на СД) и образование в сфере корпоративного управления и юриспруденции (два человека на СД).

Если рассматривать общие цифры, то в среднем в совете директоров российской компании состоит из 10 членов, из которых три — независимые директора, шесть — неисполнительных и по одному исполнительному и независимому директору. Топ-3 компетенции в составе совета директоров составляют: отраслевая экспертиза — 29%, стратегическая экспертиза — 20% и экспертиза в области финансов, бухгалтерского учета и аудита — 18%.

Вознаграждение членов совета директоров

Среднее вознаграждение члена совета директоров за пять лет увеличилось более чем в два раза. Однако по сравнению с предыдущим годом в 2019 среднее годовое вознаграждение члена СД снизилось на 2,48 млн. рублей и составило 9,35 млн. рублей. Средний размер вознаграждения члена правления увеличился на 12,63 млн. рублей.

Между вознаграждениями директоров в разных компаниях существует значительные различия. 16% компаний не выплачивают вознаграждения членам совета директоров, 21% — не раскрывают информацию о вознаграждениях. Информацию о направленности на краткосрочную и долгосрочную составляющую вознаграждений раскрывают только 14% компаний, это на 7% меньше, чем в прошлом году.



Оценка эффективности совета директоров

С 2015 года количество компаний, проводящих оценку эффективности совета директоров, выросло с 37% до 52%. Статистика показывает, что количество организаций, которые привлекали независимых консультантов для проведения независимой оценки, существенно снизилось. Однако, в первую очередь это связано с началом нового трехлетнего периода, в течение которого компаниям рекомендуется проводить внешнюю оценку, согласно рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления.

Эксперт по результативности CEO, управляющий партнер «Спенсер Стюарт» **Ярослав Глазунов** приводит пять основных трендов в работе советов директоров, меняющих перформанс бизнеса:

- Традиционно члены СД тратят до 15 дней в год на компанию. Прогрессивные советы ожидают от своих директоров примерно в два раза больше времени.

Нужна большая вовлечённость, чтобы понять всю сложность внутренних и внешних вызовов.

- В лучших в своем классе СД (мы смотрели на Walmart, Amazon, Citi и Microsoft) в составе преобладают директора с опытом CEO публичных компаний (более 50%), опытом работы в советах директоров других «голубых фишек» (более 70%) и независимые директора (более 82%). Нужен калибр, характер и способность отстаивать свою точку зрения.
- В советах директоров российских компаний доля женщин всего 8%. Это очень мало, показатель необходимо улучшать.
- Почти \$2 млрд в совокупности теряют компании, при неожиданном уходе CEO и отсутствии плана преемственности CEO. Большинство членов советов директоров не имеют представления, как подступиться к этому вопросу. План преемственности в советах директоров российских компаний большая редкость. Нужно исправлять.
- Роль и значение корпоративного секретаря растёт. Это советник для членов СД, знающий, видящий и понимающий, возможно, больше, чем кто либо в совете директоров. Корпоративный секретарь ВР, экс-HSBC Бен Мэтьюс говорил, что «сегодня корпоративные секретари будут наделены полномочиями поднимать вопросы, касающиеся СД и управленческих команд»

По словам советника Saveliev, Batanov & Partners, адвоката, специализирующегося на сопровождении сделок и судебных корпоративных конфликтов **Юлии Михальчук**, корпоративное управление — это реально работающий инструмент, который позволяет выстроить по-настоящему эффективное взаимодействие между директорами, акционерами, регулятором и стейкхолдерами. В конечном итоге корпорации с развитой культурой корпоративного управления занимают лидирующие позиции в своих сегментах рынка. Бизнесу важно не только пристально следить за тенденциями в сфере корпоративного управления, но и на деле воплощать их в жизнь. Исследования наглядно демонстрируют основные управленческие ориентиры. Однако наибольшую ценность представляют именно ежегодные исследования — они позволяют наблюдать за лучшими практиками в динамике, следить за новаторскими идеями с момента их зарождения до воплощения в конкретный осязаемый результат.

На основе данного исследования был разработан Национальный индекс корпоративного управления, который с декабря 2019 года стал официальным биржевым индикатором, и будет ежеквартально обновляться Московской биржей по компаниям-лидерам.