



Практика вознаграждения советов директоров и исполнительного руководства в публичных российских компаниях

Исследование Центра корпоративного управления «Делойт» в СНГ

2017

Резюме	03
Методология и характеристика выборки	05
Раскрытие информации о вознаграждении	07
Практика вознаграждения совета директоров	10
Практика вознаграждения исполнительного руководства	13
Контакты	15

Резюме

Наше исследование практики вознаграждения советов директоров и исполнительного руководства публичных российских компаний основывалось на общедоступной информации по 82 компаниям, имеющим листинг на Московской бирже.

Прозрачность практики вознаграждения в публичных компаниях остается низкой, и по нашим наблюдениям, соответствующие рекомендации Кодекса корпоративного управления (далее — «Кодекс») оказывают ограниченное влияние на практику раскрытия информации о вознаграждении. Например, лишь три компании в нашей выборке раскрыли вознаграждение единоличного исполнительного органа, в соответствии с рекомендацией Кодекса. Ни одна компания не раскрыла индивидуальное вознаграждение исполнительного руководства, при этом около четверти компаний не раскрыли даже совокупное вознаграждение исполнительного руководства. И если совокупное вознаграждение совета директоров обычно раскрывается, то индивидуальное вознаграждение директоров раскрыли лишь 26% компаний. С положительной стороны можно отметить то наблюдение, что более половины компаний (59%) раскрывают политику вознаграждения совета директоров, и этот документ, как правило, позволяет понять принципы и структуру вознаграждения совета директоров компании.

Одним из неожиданных результатов нашего исследования стало то обстоятельство, что десять компаний (12% выборки) не выплачивали вознаграждение своим директорам. При этом, большинство

из них отказывает директорам в вознаграждении не из-за низких финансовых показателей в текущем периоде, а в рамках общего подхода к вопросам вознаграждения. Нам представляется сомнительной способность таких компаний привлечь и удержать в составе совета независимых членов, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Медианное значение вознаграждения неисполнительных директоров в нашей выборке за 2016 год составило **3,8 млн. руб.** Предсказуемо, что вознаграждение директоров в компаниях, относящихся к категории Large Cap было выше, чем в среднем по выборке, и медианное значение их вознаграждения составило **7,7 млн. руб.** В международном сопоставлении, это значение близко к размеру вознаграждения неисполнительных директоров в Великобритании.

Медианное значение фиксированной базовой части вознаграждения директоров в компаниях выборки составило **2,5 млн. руб.**, при этом большинство компаний предоставляли своим директорам дополнительное вознаграждение, связанное с исполнением определенных обязанностей в совете. Так, медианное вознаграждение председателя совета директоров составило **6,1 млн. руб.** (среди компаний категории Large Cap — 20 млн. руб.). Вознаграждение

председателей комитетов по аудиту и по вознаграждениям составило **4,3 млн. руб.** и **4,6 млн. руб.** (в категории Large Cap — 8,2 млн. руб. и 7,2 млн. руб.), соответственно.

Почти четверть компаний нашей выборки предоставляет директорам дополнительные выплаты за посещение заседаний совета или комитетов, несмотря на то, что Кодекс не рекомендует такую практику. Более того, 9% компаний предоставляют своим директорам краткосрочные бонусы, что также не соответствует Кодексу и, на наш взгляд, является более серьезным отклонением от рекомендованных подходов к вознаграждению совета директоров.

Поскольку практика вознаграждения исполнительного руководства значительно менее прозрачна, чем вопросы вознаграждения советов директоров, наш анализ ограничивался рассмотрением совокупных значений вознаграждения. Медианное значение совокупного вознаграждения правления в нашей выборке составило около **250,9 млн. руб.**, а среди категорий Large cap и Mid cap эти медианные значения представляли собой суммы в **157,8 млн. руб.** и **609,0 млн. руб.**, соответственно. Максимальная сумма совокупного вознаграждения правления, среди компаний, представленных в нашей выборке, составила **4,3 млрд. руб.**

В среднем, фиксированные и переменные элементы в структуре вознаграждения правления имели примерно равную величину в нашей выборке. Однако, среди компаний категории Large Cap, величина переменных элементов составляет около двух третей вознаграждения, тогда как в категории Small Cap на фиксированную часть приходится около 60% общего вознаграждения.

Семнадцать процентов компаний выборки сообщили в годовых отчетах и примечаниях к отчетности по МСФО о наличии у исполнительного руководства элементов вознаграждения, основанных на акциях. Этот процент оказался

ниже наших ожиданий, и представляет собой нетипично низкий показатель в международном сопоставлении.

Результаты нашего исследования вызывают обеспокоенность в части распространенности неэффективных подходов к вознаграждению советов директоров в публичных российских компаниях. С одной стороны, это относится к практике выплаты краткосрочных бонусов неисполнительным директорам, а с другой – отсутствию практики вознаграждения директоров как таковой в некоторых публичных компаниях. Результаты нашего исследования менее содержательны в части эффективности систем

мотивации исполнительного руководства из-за низкого уровня раскрытия информации в этой области. Однако мы полагаем, что низкая прозрачность данной практики является дополнительным поводом для того, чтобы советы директоров и акционеры уделяли более пристальное внимание практике вознаграждения исполнительного руководства. Мы полагаем, что советам директоров и акционерам российских компаний в будущем предстоит большая работа в области повышения стандартов практики вознаграждения советов директоров и исполнительного руководства, а также обеспечения прозрачности этой практики для всех заинтересованных сторон.



Методология и характеристика выборки

Наше исследование охватывает 82 компании 1-ого и 2-ого уровня листинга обыкновенных акций на Московской бирже.

Наш анализ основывался на общедоступной информации, представленной в документах компании (годовых и ежеквартальных отчетах, отчетности по МСФО, политиках вознаграждения, протоколах общих собраний акционеров) и на официальных сайтах компаний.

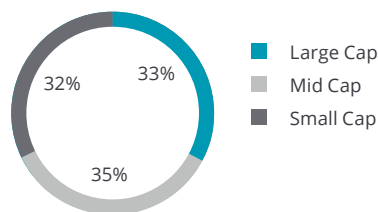
В своем анализе мы учитывали информацию, опубликованную до 1 октября 2017 года. Помимо этого, мы использовали данные Bloomberg по рыночной стоимости акций для того, чтобы сгруппировать компании по критерию размера капитализации.

Мы объединили компании в три категории в соответствии с их рыночной капитализацией:

- Large cap: свыше 3.5 млрд. долл. США
- Mid cap: от 500 млн. долл. США до 3.5 млрд. долл. США
- Small cap: менее 500 млн. долл. США

Группы получились довольно схожие по размеру. Так, например, 27 компаний нашей выборки попали в категорию Large cap, 29 были классифицированы как Mid cap, а 26 компаний оказались в категории Small Cap, как показано на Диаграмме 1.

Диаграмма 1:
Разбивка компаний по размеру рыночной капитализации



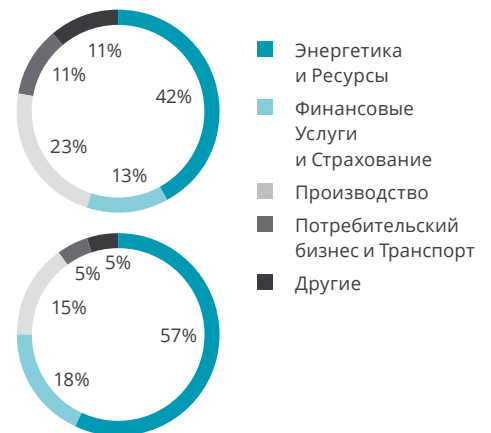
Разбивка по отрасли

Таблица 1 демонстрирует разбивку компаний нашей выборки по отраслям, в которых они ведут деятельность. «энергетика и добывающая промышленность» является самой большой категорией, на которую приходится 42% компаний в нашей выборке, за ней следует категория «промышленное производство» с 23%, и группа «финансовые институты» с 13% по числу эмитентов.

Рассматривая более детальную разбивку компаний на под-отрасли, электроэнергетические компании являются самой большой подкатегорией, на которую приходится 27% компаний в выборке, за которой следует подкатегория «металлургия» с 11%. На подкатегории «нефтегазовая промышленность» и «банковское дело» приходится по 9% от общего числа компаний.

Отраслевая разбивка компаний, включенных в нашу выборку, представлена на Диаграмме 2.

Диаграмма 2:
Отраслевая разбивка компаний (по % от общего количества компаний и % от общей рыночной капитализации)



Предсказуемо, львиная доля рыночной капитализации приходится на компании из отраслевой группы «энергетика и добывающая промышленность» (57%), причем главным образом, благодаря подкатегории «нефтегазовая промышленность», на которую приходится 47% совокупной рыночной капитализации выборки. Подкатегория «банковское дело» составляет 16% рыночной капитализации, а «металлургия» — 12%. Несмотря на значительное количество электроэнергетических компаний в выборке (22 организации), их совокупная доля в рыночной капитализации составляет скромные 6%.

Таблица 1: Отраслевая разбивка компаний

Отрасль	Под-отрасль	# компаний	% компаний	% рыночной капитализации
Энергетика и Добывающая промышленность	Горнодобывающая промышленность	5	6%	4%
	Нефтегазовая промышленность	7	9%	47%
	Электроэнергетика	22	27%	6%
Всего		34	42%	57%
Финансовые институты	Банковское дело и ценные бумаги	7	9%	16%
	Страхование и пенсии	1	1%	0.6%
	Управление инвестициями	1	1%	0.2%
	Другое	2	2%	1%
Всего		11	13%	18%
Промышленное производство	Автомобильная промышленность	4	5%	1%
	Промышленное производство	4	5%	0.2%
	Металлургия	9	11%	12%
	Химическая промышленность	2	2%	2%
Всего		19	23%	15%
Потребительский сектор	Транспорт и инфраструктура	3	4%	1%
	Туризм, гостиничный бизнес и досуг	1	1%	0,03%
	Розничная и оптовая торговля, дистрибуция	5	6%	4%
Всего		9	11%	5%
Другие	Медико-биологические науки и здравоохранение	1	1%	0,08%
	Недвижимость	4	5%	1,06%
	ТМТ	3	4%	3,4%
	Диверсифицированные холдинги	1	1%	0,7%
Всего		9	11%	5%
Всего в целом		82		

Раскрытие информации о вознаграждении

Регулирование

Стандарты раскрытия информации о практике корпоративного управления развиваются во всем мире и подлежат детальному регулированию в передовых правовых системах. Российский регуляторный режим исторически был менее требовательным, и некоторые важные пробелы остаются до сих пор, как показали результаты нашего исследования. Однако Банк России как регулятор рынка ценных бумаг стремится повысить качество раскрытия информации. В частности, рекомендации по раскрытию информации были введены в новом Кодексе в 2014 году и в Письме «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» от 17 февраля 2016 года.

Стандарты обязательного раскрытия информации, в том числе в области вознаграждения, подробно изложены в Положении Банка России №454-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» («Положение») от 30 декабря 2014 года. Оно, в частности, предполагает полное раскрытие информации о вознаграждении и возмещении расходов по каждому из органов управления (кроме единоличного исполнительного органа), а также предоставление совокупных показателей в разрезе по компонентам вознаграждения. Изменения к Положению, направленные на укрепление стандартов обязательного раскрытия информации о вознаграждении, обсуждались на нескольких профессиональных площадках в 2017 году, однако они не были приняты на момент написания данного отчета.

Согласно Кодексу, внедряемому по принципу «соблюдай или объясняй», совет директоров должен стремиться к формированию в обществе эффективной и прозрачной практики вознаграждения, которое получают члены совета директоров, члены исполнительных органов общества и иные ключевые руководящие работники. Совет также должен осуществлять надзор за раскрытием информации о вознаграждении в годовых отчетах и на официальном веб-сайте компании.

В соответствии с Кодексом, годовой отчет публичной компании должен включать описание принципов и подходов к определению вознаграждения членов совета директоров и ключевых руководителей компании. Раскрытие информации о вознаграждении должно включать в себя описание основных компонентов вознаграждения, а также практику долгосрочной мотивации, если она есть в компании. Кодекс также рекомендует раскрывать индивидуальное вознаграждение единоличного исполнительного органа (но не других членов исполнительного руководства) и индивидуальное вознаграждение каждого члена совета директоров.

Совокупное вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников также должно раскрываться в годовом отчете в соответствии с Кодексом, наряду с информацией о ключевых показателях эффективности, которые применяются к этой групперуководителей.

Отчет о вознаграждении и политика вознаграждения

В соответствии с Положением, все компании выборки опубликовали годовые и ежеквартальные отчеты. Почти все компании (98%) включили отчет о вознаграждении в годовой отчет в виде обособленного раздела. Однако, как описано ниже, в большинстве случаев эти отчеты о вознаграждениях были недостаточно информативными, особенно в международном сопоставлении.

В то же время, 59% компаний нашей выборки раскрыли внутренний корпоративный документ, политику вознаграждения (положение о вознаграждении), на веб-сайтах, и этот документ, как правило, включал описание принципов и структуры вознаграждения, а также его разбивку по компонентам (Таблица 2).

Таблица 2: Раскрытие Отчетов и Политика вознаграждения

	Отчет о вознаграждении	Политика вознаграждения
Все компании (82)	98%	59%
Large Cap (27)	99%	70%
Mid Cap (29)	100%	45%
Small Cap (26)	99%	62%

Источник: Годовые отчеты, веб-сайты компаний

Раскрытие информации о вознаграждении совета директоров

Большинство компаний в нашей выборке (98%) раскрыли совокупное вознаграждение совета директоров в годовом отчете. Эта цифра включает 10 компаний (или 12%), которые сообщили о том, что не выплачивали вознаграждения своим директорам в отчетном периоде. Две компании объяснили это наличием плохих финансовых показателей в отчетном году. Однако семь компаний сообщили, что они не выплачивали вознаграждение своим директорам в соответствии с общей политикой компании. Невыплата вознаграждения директорам, безусловно, не является проблемой прозрачности, однако такая практика вызывает сомнение в отношении способности компаний привлекать и удерживать в составе независимых членов совета с требуемым опытом и знаниями. Наконец, одна компания привела информацию о том, что вознаграждает своих независимых директоров в рамках трудового договора. Такая практика представляет собой явную нестыковку с критериями независимости директора согласно Кодексу и Правилам листинга.

Две компании нашей выборки не предоставили раскрытия совокупного вознаграждения совета директоров в годовых отчетах. Одна из них не раскрыла вообще никаких данных о выплаченном вознаграждении, а другая компания раскрыла только обобщенную сумму вознаграждения по совету директоров и правлению. Лишь 22% компаний раскрыли общую сумму вознаграждения совета директоров

в протоколах годового общего собрания акционеров. Другие компании либо ссылались в протоколах на политику вознаграждения, не предоставляя конкретных цифр, либо же не включали вопрос о вознаграждении совета директоров в повестку общего собрания.

Индивидуальное вознаграждение, выплачиваемое директорам в России, раскрывается значительно реже, чем совокупный уровень по совету. Лишь 26% компаний в нашей выборке раскрыли такую информацию.

Что касается структуры вознаграждения директора, то 48% компаний раскрыли размер базового уровня (т.е. фиксированного вознаграждения, не связанного с объемом обязанностей в совете) в годовом отчете и / или в политике вознаграждения. Тридцать восемь процентов компаний выборки предоставили некоторую информацию о дополнительном вознаграждении, связанном с исполнением определенных обязанностей в совете. Так, например, 28% компаний раскрыли размер дополнительного вознаграждения председателя совета директоров. Суммы дополнительного вознаграждения, связанного с председательством в комитетах по аудиту и вознаграждениям, раскрыли 30% и 29% компаний, соответственно. Двадцать один процент компаний предоставил сведения о дополнительном вознаграждении, связанном с членством в комитетах по аудиту и вознаграждениям. И только две компании в нашей выборке раскрыли размер дополнительного вознаграждения, предусмотренного для старшего независимого директора.

Раскрытие информации о вознаграждении исполнительного руководства

Совокупное вознаграждение правления было раскрыто в 73% компаний (в годовых и ежеквартальных отчетах). Помимо этого, 19% компаний указали, что у них нет коллегиального исполнительного органа (и при этом не раскрыли совокупное вознаграждение ключевых руководителей). Еще 4% указали, что они управляются внешними организациями по договору об управлении. Суммы, выплачиваемые управляющим компаниям, были раскрыты, однако мы не рассматриваем их как прямые эквиваленты вознаграждения коллегиального исполнительного органа и не учитываем их в этом качестве в нашей статистике. Наконец, оставшиеся 4% компаний не раскрыли совокупное вознаграждение коллегиального исполнительного органа без каких-либо объяснений.

Ни одна из компаний нашей выборки не раскрыла индивидуальное вознаграждение членов правления (или ключевых членов исполнительного руководства).

Только три компании раскрыли индивидуальное вознаграждение единоличного исполнительного органа, однако вознаграждение финансового директора не было раскрыто ни одной компанией нашей выборки.

Ключевой управленческий персонал

Все компании, представленные в нашей выборке, раскрыли информацию о выплате вознаграждения ключевому управленческому персоналу в своих отчетности по МСФО.

Подробный обзор практики раскрытия информации о вознаграждении в российских публичных компаниях приведен в Таблице 3.

Таблица 3: Практика раскрытия информации о вознаграждении

	# компаний	% компаний
Совокупное вознаграждение совета в годовом отчете	80	98%
Индивидуальное вознаграждение членов совета директоров	21	26%
Совокупное вознаграждение совета в протоколах собраний акционеров	18	22%
Размер базового вознаграждения директора	39	48%
Дополнительное вознаграждение за выполнение определенных обязанностей в совете:		
Председатель совета директоров	23	28%
Председатель комитета по аудиту	25	30%
Председатель комитета по вознаграждениям	24	29%
Членство в комитете	17	21%
Старший независимый директор	2	2%
Совокупное вознаграждение правления/ исполнительного руководства	60	73%
Вознаграждение ЕИО	3	4%
Вознаграждение финансового директора	0	0%
Индивидуальное вознаграждение ключевых руководителей	0	0%
Вознаграждение ключевого управленческого персонала	82	100%

Источник: годовые отчеты, политики вознаграждения совета (положения о вознаграждении), протоколы собраний акционеров, отчетность по МСФО

Практика вознаграждения совета директоров

Директора российских компаний обычно получают фиксированное базовое вознаграждение, в дополнение к которому может выплачиваться фиксированное вознаграждение за членство в комитете или же за председательство. Некоторые компании также предоставляют своим директорам дополнительные выплаты за посещение заседаний и / или годовые бонусы, что противоречит рекомендациям Кодекса. В редких случаях, директорам выплачивается вознаграждение в виде акций, или осуществляются иные виды выплат, основанные на акциях.

Размер вознаграждения директоров, по данным из годовых отчетов 2016 года, представлен в Таблице 4, в том числе и в разбивке по категориям рыночной капитализации. Поскольку размер индивидуального вознаграждения директоров, как правило, не раскрывается, мы оценивали размер индивидуального вознаграждения директоров путем деления совокупной суммы вознаграждения совета на число его членов, имеющих право на получение вознаграждения.¹

Медианное индивидуальное вознаграждение неисполнительного директора среди компаний нашей выборки составило около **3,8 млн. руб.** (56,9 тыс. долл. США)², при этом наибольшая сумма вознаграждения директора (рассчитанная как средняя по совету) в нашей выборке составила около **37,5 млн. руб.** (561,1 тыс долл. США).

**Таблица 4:
Вознаграждение
неисполнительного директора**

Категории рыночной капитализации	Медианное вознаграждение директора, млн. руб.
Все компании	3,8 (71)
Large Cap	7,7 (25)
Mid Cap	3,8 (26)
Small Cap	1,2 (20)

Источник: годовые отчеты

Сравнивая медианное вознаграждение неисполнительных директоров в 2016 году (**3,8 млн. руб.**) с уровнем, отмеченным в нашем исследовании 2012 года (3,4 млн. руб.)³, можно заметить, что рост уровня вознаграждения в рублевом эквиваленте составил скромные 12%. При этом в долларовом выражении, уровень вознаграждения директора снизился примерно наполовину.

В международном сопоставлении, уровень вознаграждения российских директоров представляется соизмеримым с доходом директоров в других странах. Так, например, согласно исследованию Spenser Stuart UK Board Index, которое охватывает крупнейшие 150 компаний Лондонской фондовой биржи, среднее вознаграждение неисполнительного директора в 2016 году составило

87,199 фунтов стерлингов (7,9 млн. руб.)⁴. Поскольку данные британские компании в среднем значительно крупнее, чем компании нашей выборки, они являются референтной группой не для всей российской выборки, а только для категории Large Cap. Медианное вознаграждение неисполнительного директора в России среди компаний категории Large Cap (**7,7 млн. руб.**) в 2016 году примерно соответствовало среднему показателю вознаграждения директора публичной компании в Великобритании.

Spenser Stuart также предоставляет данные относительно среднего вознаграждения директоров публичных компаний других европейских стран. Так, среднее вознаграждение директора в Европе варьируется от **44 тыс. евро** (3,3 млн. руб.)⁵ в Норвегии до **29 тыс. евро** (21,6 млн. руб.) в Швейцарии. И хотя эти цифры напрямую не сопоставимы с выборкой нашего исследования (так как состав соответствующих выборок сильно варьируется по размеру компаний и отраслевому составу), можно отметить, что уровни вознаграждения директоров, наблюдаемые в России, ближе к нижнему уровню вознаграждений среди европейских стран.

Медианное индивидуальное вознаграждение председателя совета директоров и председателей комитетов совета директоров в российской выборке представлено в Таблице 5.

¹ Исключая государственных служащих и работников Банка России, которым, как правило, не выплачивается вознаграждение за членство в Совете директоров. Мы также исключили из расчета и других директоров, если в годовом отчете было указано, что конкретные директора по каким-либо основаниям не имеют права на получение вознаграждения или не получают вознаграждение за членство в Совете.

² Основываясь на среднегодовом курсе доллара США 66,833 в 2016 году

³ «Структуры корпоративного управления публичных российских компаний» Центр корпоративного управления «Делойт», 2012

⁴ Основываясь на среднегодовом курсе британского фунта 90,596 руб. в 2016 году

⁵ Основываясь на среднегодовом курсе евро 73,992 руб. в 2016 году

Таблица 5: Индивидуальное вознаграждение неисполнительного директора

	Категории рыночной капитализации	Председатель совета директоров	Председатель комитета по аудиту	Председатель комитета по вознаграждениям ⁶
Медианное индивидуальное вознаграждение директора, млн. руб.	Все компании (82)	6,1 (16)	4,3 (20)	4,6 (17)
	Large Cap (27)	20 (7)	8,2 (8)	7,2 (7)
	Mid Cap (29)	8,1 (3)	7,4 (3)	17,4 (3)
	Small Cap (26)	1,7 (6)	2,1 (9)	1,1 (7)

Источники: годовые отчеты, протоколы собраний акционеров

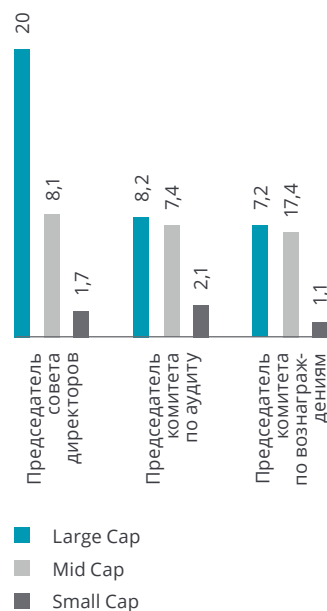
Предсказуемо, председатели совета получали самое высокое вознаграждение среди директоров: медианное значение их вознаграждения составило **6,1 млн. руб.** В категории Large Cap, председатели совета получали вознаграждение в размере **20 млн. руб.** Медианное вознаграждение председателей комитетов по аудиту и вознаграждениям составило **4,3 млн. и 4,6 млн. руб.,** соответственно.

В Таблице 5 также представлена разбивка индивидуальных уровней вознаграждения директоров по категориям рыночной капитализации. Необходимо отметить, что из-за ограниченного числа наблюдений (т.е. раскрытых данных) в каждой из категорий (в особенности, в Mid Cap), представленные данные менее надежны, чем статистические данные по всей выборке.

В международном сопоставлении, вознаграждение председателя совета в 150 крупнейших компаниях с лондонским листингом варьировалось от **30 тыс. до 1,5 млн. фунтов,** согласно Spencer Stuart, а его среднее значение составило **373,874 фунтов** (33,9 млн. руб.) – в полтора раза выше, чем вознаграждение председателя совета директоров в категории Large Cap российской выборки.

В исследованиях Spencer Stuart на других рынках, среднее вознаграждение председателя совета в Европе варьировалось от **73,087 евро** (5,4 млн. руб.) в Норвегии до **2,148,148 евро** в Швейцарии (158,9 млн. руб.).

Диаграмма 3: Размер индивидуального вознаграждения, млн. руб.



⁶ Включая председателей комитетов по назначениям и вознаграждениям, комитетов по кадрам и вознаграждениям и других таких комитетов совета директоров, к чьим задачам относится надзор за практикой вознаграждения.

Медианное значение базовой составляющей вознаграждения в компаниях нашей выборки составило **2,5 млн. руб.** Здесь можно привести следующие международные сопоставления: согласно данным Spencer Stuart, базовый уровень вознаграждения директоров компаний FTSE 150 составляет **64,019 фунтов стерлингов** (5,8 млн. руб.). А в компаниях S&P 500 в США (которые также значительно больше в среднем по сравнению с компаниями нашей выборки), согласно данным Spencer Stuart US Board Index, в 2016 году среднее базовое

вознаграждение директора составило **118,521 долл. США** (7,9 млн. руб.).

Ряд компаний, помимо базового вознаграждения и дополнительного фиксированного вознаграждения за выполнение определенных обязанностей в совете, выплачивали директорам иные виды вознаграждений, например, такие как выплаты в виде акций, годовые бонусы и выплаты за посещение заседаний. Статистика по количеству компаний, практикующих такие виды вознаграждений, приведена в Таблице 6.

Таблица 6: Переменные выплаты совету директоров

Выплаты	# компаний	% компаний
Годовые бонусы	7	9%
Выплаты, основанные на акциях	3	4%
Выплаты за посещение заседаний	20	24%

Источники: годовые отчеты, положения о вознаграждении

Несмотря на то, что Кодекс не рекомендует выплачивать годовые бонусы членам совета, в нашей выборке 9% компаний придерживались такой практики. Необходимо отметить, что краткосрочное вознаграждение неисполнительных директоров в международной практике встречается крайне редко, и в некоторых регуляторных режимах не допускается вовсе.

Около четверти компаний в нашей выборке выплачивали своим директорам вознаграждение за посещение заседаний, что также

не поощряется Кодексом. Впрочем, подобная практика отмечалась и в 16% компаний S&P 500 в 2016 году, согласно Spencer Stuart US Board Index.

Вознаграждение акциями (в дополнение к денежным выплатам) предоставляли 76% компаний S&P 500 по данным Spencer Stuart, однако о распространенности такой практики в России говорить не приходится: всего 4% компаний среди российской выборки предоставляли своим директорам акции или вознаграждение, основанное на акциях.

Практика вознаграждения исполнительного руководства

Как и ожидалось, вознаграждение исполнительного руководства имело более сложную структуру, чем вознаграждение членов совета директоров в нашем исследовании. Как правило, вознаграждение исполнительного руководства состояло из заработной платы, годовых бонусов и выплат за членство в правлении. В некоторых случаях оно также включало дополнительные формы вознаграждения, такие как возмещение расходов (например, командировочные расходы) и «другие виды», что отмечалось в 18% и 30% компаний выборки, соответственно.

Поскольку ни одна из компаний в нашей выборке не раскрыла индивидуальное вознаграждение членов правления (или ключевых руководителей), наш анализ практики вознаграждения исполнительного руководства основывается исключительно на данных по совокупному размеру вознаграждения исполнительного руководства.

Основываясь на данных из годовых отчетов, Таблица 7 ниже

приводит уровни вознаграждения исполнительного руководства с разбивкой по категориям рыночной капитализации.

Таблица 7. Медианный размер вознаграждения коллегиального исполнительного органа

Категории рыночной капитализации	Медианное вознаграждение правления, млн. руб.
Все компании	250,9 (60)
Large Cap	609 (24)
Mid Cap	157,8 (22)
Small Cap	89,3 (14)

Source: Annual Reports

Медианное значение вознаграждения правления в нашей выборке составило около **250,9 млн. руб.** (3,8 млн. долл. США), с максимальным значением приблизительно в **4,3 млрд. руб.** (64,4 млн. долл. США).

В разрезе по категориям рыночной капитализации, вознаграждение коллегиального органа в категории Large Cap, предсказуемо было наибольшим (**609 млн. руб.**). Его значение было почти в 4 раза выше, чем для категории Mid Cap (**157,8 млн. руб.**), и почти в 7 раз выше, чем для Small Cap (**89,3 млн. руб.**).

Мы не приводим сопоставление уровня вознаграждения правления нашей выборки с международными данными, поскольку в обзорах рынка данные о совокупном вознаграждении коллегиального органа обычно не представляются в силу наличия раскрытых данных по индивидуальным выплатам. Помимо этого, некоторые релевантные юрисдикции используют одноуровневую систему корпоративного управления, не предусматривающую возможность создания коллегиального исполнительного органа.

В Таблице 8 представлена разбивка уровней общего вознаграждения исполнительного руководства по компонентам.

Таблица 8. Структура совокупного вознаграждения правления, млн. руб.

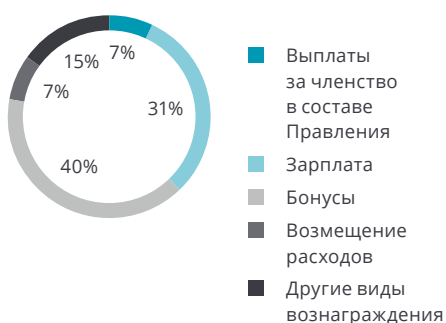
Категории рыночной капитализации	Фиксированные		Переменные		
	Выплаты за членство в правлении	Зарплата	Бонусы	Возмещение расходов	Другие виды вознаграждений
Все компании	3,7 (18)	105,6 (53)	109,5 (49)	4,4 (15)	4,6 (25)
Large Cap	7,5 (8)	166,4 (21)	358,8 (20)	5,6 (10)	9,2 (10)
Mid Cap	4 (3)	102,7 (19)	80,8 (17)	7 (2)	4 (10)
Small Cap	1,6 (7)	44,6 (13)	34,7 (12)	3,3 (3)	4,5 (5)

Источники: годовые отчеты, ежеквартальные отчеты

Интересным выводом, на наш взгляд, является то, что, в среднем по выборке, фиксированные элементы вознаграждения исполнительного руководства (зарплата и выплаты за членство в правлении) приблизительно равны переменным элементам (бонусы и «другие виды»). Тем не менее, это соотношение значительной степени варьируется среди разных категорий капитализации в нашей выборке. Так, например, в категории Large Cap переменные элементы составляют около двух третей вознаграждения, а в категории Small Cap на переменные элементы приходится лишь около 40% от общей суммы вознаграждения.

На Диаграмме 4 представлена структура вознаграждения правления в разбивке по компонентам.

Диаграмма 4.
Структура вознаграждения правления



В соответствии с годовыми отчетами и примечаниями к отчетности по МСФО, 17% компаний нашей выборки имели программы долгосрочного вознаграждения, основанные на акциях для исполнительного руководства.

В заключение, мы проанализировали вознаграждение, выплачиваемое ключевому управленческому персоналу (который обычно включает в себя как членов совета директоров, так и группу ключевых руководителей, которая может совпадать или не совпадать с составом правления), согласно примечаниям к отчетности по МСФО.

Несмотря на то, что вознаграждение, выплачиваемое ключевому управленческому персоналу, было предоставлено всеми компаниями в нашей выборке, мы не смогли использовать цифры, представленные 14 компаниями. В этих 14 случаях, данные были указаны в виде обобщенной суммы, которая, помимо фактической суммы вознаграждения, включала социальные взносы, выплачиваемые в государственные внебюджетные фонды. У нас не было методологической возможности скорректировать эти цифры последовательным образом, чтобы сделать их сопоставимыми с данными по остальным компаниям выборки.

Соответствующая статистика представлена в Таблице 9. Размер совокупного вознаграждения, выплачиваемого ключевому управленческому персоналу, значительно варьируется среди категорий рыночной капитализации.

Таблица 9.
Вознаграждение ключевого управленческого персонала

Категории рыночной капитализации	Медианное вознаграждение ключевого управленческого персонала, млн. руб.
Все компании	350 (68)
Large Cap	1330 (22)
Mid Cap	287,9 (25)
Small Cap	120 (21)

Источник: примечания к отчетности по МСФО

Медианное значение вознаграждения, выплачиваемое ключевому управленческому персоналу, составило приблизительно **350 млн. руб.**, при этом существует значительный разрыв между таким вознаграждением в категории Large Cap (**1,33 млрд. руб.**) и в категории Small Cap (**120 млн. руб.**).

Контакты



Светлана Мейер
Управляющий партнер
Департамента консультирования
по налогообложению и праву
компания «Делойт», СНГ

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 2039
smeyer@deloitte.ru



Олег Швырков, Ph.D.
Директор по корпоративному
управлению

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 8040
oshvyrkov@deloitte.ru



Ирина Дейнега, LL.M.
Менеджер,
корпоративное управление

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 5144
ideynega@deloitte.ru



Елена Филина
Менеджер
Департамента консультирования
по налогообложению и праву
компания «Делойт», СНГ

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 5298
efilina@deloitte.ru

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.