

Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров

Аналитическое исследование за 2025 год

Содержание

1	Введение	3
2	Как выглядит совет директоров российской компании	7
3	Практики совета директоров	18
4	Практики вознаграждения совета директоров	22

1. Введение

2. Как выглядит совет директоров российской компании
3. Практики совета директоров
4. Практики вознаграждения членов совета директоров

Дорогие друзья, Национальным объединением корпоративных секретарей проведено ежегодное исследование практик корпоративного управления в публичных акционерных обществах России за 2025 год, с ключевым фокусом на «портрете» совета директоров и динамике его изменений по сравнению с 2021–2024 годами.

В этом году исследование опирается на выборку компаний не только Первого, но и Второго котировального списка Московской биржи и дает количественные характеристики советов директоров (данные о возрасте, независимости, разнообразии в составе советов директоров), структуры комитетов совета директоров, описание практик работы и вознаграждения.

Цель исследования – описать типичный совет директоров российской публичной компании и зафиксировать ключевые тренды изменения его состава и практик работы.

В выборку вошли 63 компании для анализа составов советов директоров, 615 директоров для построения «портрета» и 81 компания для анализа заседаний; проводятся сопоставления с исследованиями 2021–2024 годов, ранее охватывавшими только Первый уровень листинга.

Участники исследования — публичные компании, акции которых включены в Первый и Второй котировальные списки Московской биржи*

63 компании

для анализа составов
совета директоров



44 из 61 компаний
из Первого котировального
списка



19 из 29 компаний
из Второго котировального
списка

615 директоров

для анализа данных
портрета директоров

81 компания

для анализа числа заседаний
советов директоров и
комитетов

При подготовке исследования использовались 2 основные группы источников информации:

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

Сбор данных из открытых источников и анкетирование компаний-участников проводились по состоянию на октябрь 2025 года. Вся информация, полученная в ходе анкетирования, используется исключительно в агрегированном формате, без указания компаний — участников исследования

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- ▷ Средняя численность совета стабильна и составляет около 10 человек, в диапазоне от 5 до 15 директоров; различия по уровням листинга и отраслям минимальны
- ▷ Средний возраст директоров – около 53–54 лет, «ядро» составляют директора в возрасте от 40 до 59 лет, при этом директора в компаниях Второго уровня листинга в среднем моложе, а доля директоров старше 60 лет в этих компаниях ниже, чем у компаний Первого уровня
- ▷ Доля независимых директоров – около 37%, при этом в компаниях Первого уровня она в 1,5 раза выше, чем в компаниях Второго, что, возможно, связано с более строгими требованиями Московской биржи к числу независимых членов
- ▷ Доля иностранных директоров продолжила снижаться в 2025 году и составляет порядка 4–5% по выборке в целом, причем в компаниях Первого уровня она почти в 2 раза выше, чем в компаниях Второго; около 60% иностранцев – из США и Европы; большинство иностранных директоров являются независимыми
- ▷ В советах директоров компаний выборки работают 92 женщины, средняя доля женщин – около 15%, однако доля женщин среди новых директоров немного ниже. Средний возраст женщин-директоров ниже, чем у мужчин
- ▷ Средний срок работы директора в совете – около 4,4 года, у независимых директоров он ниже (около 3,3 года), но есть значительная доля независимых директоров со сроком пребывания в должности более 7 лет
- ▷ В 2025 году назначено 76 новых директоров, показатель обновления советов продолжает снижаться, средний возраст новых директоров (около 49,4 года) ниже среднего по выборке, среди них существенно меньше независимых директоров, чем в предыдущем году
- ▷ Среднее число заседаний совета за год – около 20. Во Втором списке интенсивность работы выше, чем в Первом
- ▷ Комитеты являются основным рабочим звеном советов (в среднем 2–3 на совет, максимум 6): в комитетах по аудиту, кадрам и стратегии рассматривается значительная часть вопросов, очные заседания комитетов преобладают, а 80% председателей – независимые директора



1. Введение

2. Как выглядит совет директоров российской компании

3. Практики совета
директоров

4. Практики вознаграждения
членов совета директоров

Численный состав

10 человек

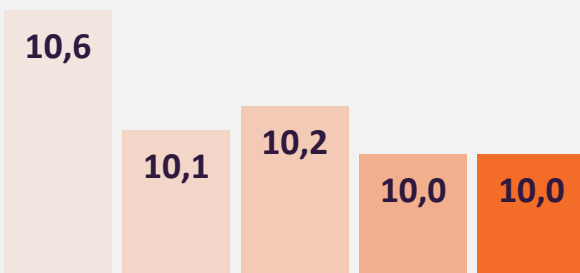
средняя численность совета директоров

Показатель не дифференцирован в зависимости от уровня листинга: среди компаний Первого и Второго уровней листинга средний численный состав совпадает. Однако у компаний Первого уровня листинга диапазон минимальных и максимальных значений шире. И компании, имеющие наименьшее число директоров, и компании с наибольшим числом находятся в Первом уровне листинга.

Показатель численного состава совета не имеет зависимости от того, в какой индустрии работает компания.

Численный состав советов директоров — один из наиболее стабильных показателей во времени

2021 2022 2023 2024 2025>



В 2025 году у 5 компаний выборки изменился численный состав совета директоров:

- у 4 компаний он увеличился
- у 1 компании — снизился



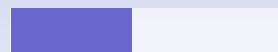
5

минимальное число директоров



15

максимальное число директоров (в двух компаниях)



29 из 63 компаний

9 человек

средняя численность совета директоров почти у половины компаний

*Здесь и далее источники данных за 2021, 2022, 2023, 2024 годы — [Ежегодный обзор практики российских советов директоров за 2021 год](#), Korn Ferry Russia; Обзор практик корпоративного управления. Индекс совета директоров. Совместные аналитические исследования НОКС и КФР за 2022, 2023 годы, Аналитическое исследование НОКС за 2024 год [«Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров»](#)

53,7 года
средний возраст
директора

54,3 года

средний возраст
в компаниях 1-го
уровня листинга

52,3 года

средний возраст
в компаниях 2-го
уровня листинга

49 лет

Самые молодые директора
по-прежнему в сфере
ИТ и телекома

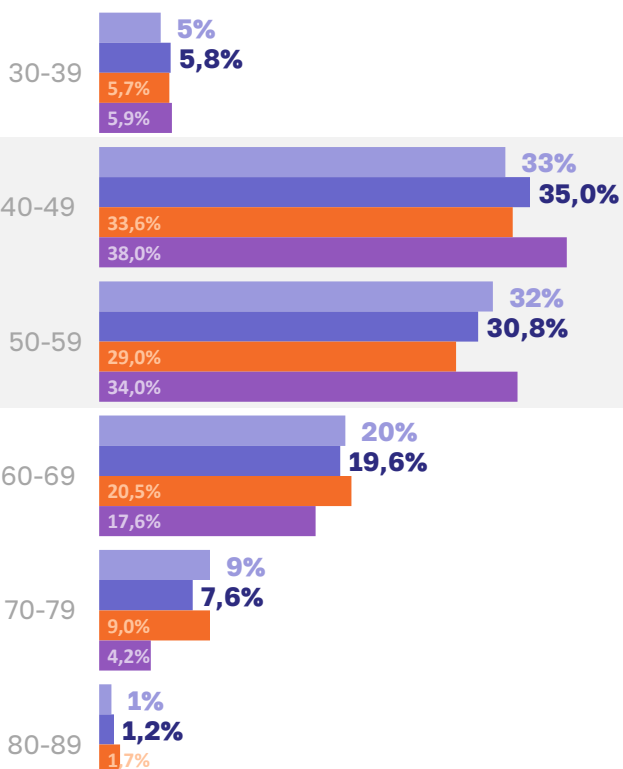
В компаниях Второго уровня
листинга директора в среднем
на 2 года моложе, чем в
компаниях Первого уровня

62 года

Самый высокий средний возраст директоров в сфере строительства

Возрастные группы в советах

- 2024
- 2025 год – общая выборка
- 2025 год – из Первого котировального списка
- 2025 год – из Второго котировального списка



2/3

директоров
в возрасте
40–59 лет

- ▷ По-прежнему «ядро» советов директоров по выборке в целом
- ▷ В компаниях 2го уровня еще больше – 72%

- ▷ В компаниях 2-го уровня листинга возрастной состав директоров отличается от компаний 1-го уровня: заметно меньше директоров старше 60 (22% против 31% в компаниях 1-го уровня)
- ▷ Директоров старше 80 лет в компаниях 2-го уровня нет

Независимые директора



21%

Доля исполнительных директоров

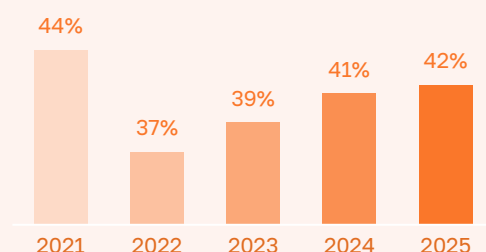
42%

Доля неисполнительных директоров

42%

в компаниях 1-го уровня листинга

Динамика доли независимых директоров в компаниях 1-го уровня листинга



27%

в компаниях 2-го уровня листинга

Доли независимых директоров существенно отличаются в компаниях 1-го и 2-го уровней листинга: в компаниях 1-го уровня она в 1,5 раза выше.

Требования Биржи к числу независимых директоров: для компаний 1-го уровня листинга – 3, для компаний 2-го уровня – 2.

3,7

среднее число независимых директоров

8

максимальное число независимых директоров

25%

16 из 63

компаний за прошедший год изменили количество независимых директоров в своих советах

- ▷ Половина – в сторону повышения, половина – в сторону снижения
- ▷ Изменение количества независимых директоров было вызвано различными причинами – ротацией директоров и другими, а в некоторых случаях – утратой либо, наоборот, приобретением статуса независимого директора

Иностранные директора

4,4%

доля
иностранных
директоров

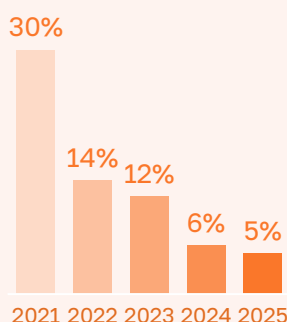
15/60

компаний
имеют иностранных
директоров
(четверть выборки)

5%

В компаниях 1-го
уровня листинга

С 2021 года доля иностранных директоров
в компаниях 1-го уровня листинга упала в 6 раз



Снижение доли
иностранных
директоров
в 2025 году
продолжилось

2,7%

В компаниях 2-го
уровня листинга

В компаниях 2-го уровня листинга доля иностранных директоров еще ниже – 2,7%. Данные предыдущих лет о доле иностранных директоров в компаниях 2-го уровня отсутствуют.

Как и в предыдущие годы, значительное большинство иностранных директоров (73%) являются независимыми. По-прежнему среди иностранцев велика доля директоров из США и Европы (в совокупности не менее 60%). Из стран Азии и Ближнего Востока – не менее 15%.

73%

иностранных
директоров являются
независимыми

60%

иностранных директоров
из США и Европы

Из стран Азии и Ближнего
Востока – не менее 15%

Женщины в советах директоров

92 женщины
в советах директоров
компаний выборки

15%

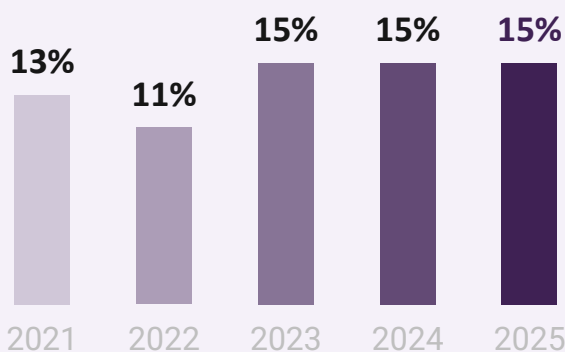
средняя доля женщин
в советах директоров.
Это число идентично
в компаниях 1-го и 2-го
уровней листинга

44 из 62

компаний имеют
в своем совете директоров
хотя бы одну женщину

5

максимальное число
женщин в совете
директоров (2 компании)



6

женщин являются
председателями совета
директоров

3 председателя
СД в 2024 году

19%

доля женщин среди
председателей комитетов

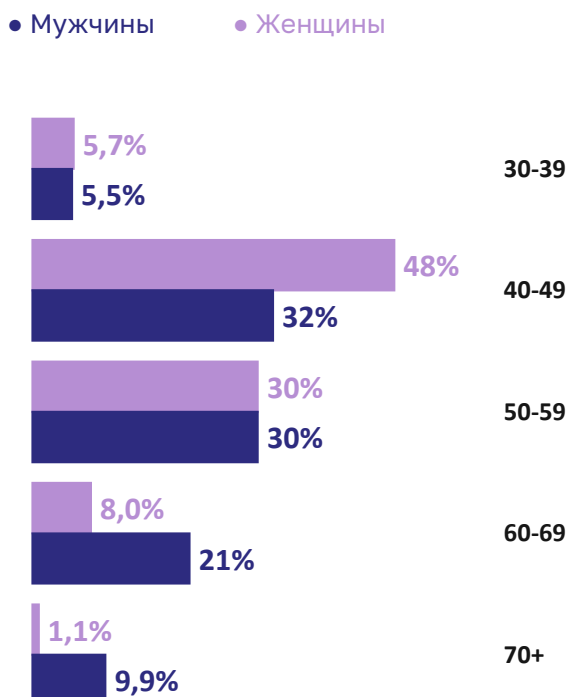
Эта доля снизилась,
в 2024 году она составляла 25%

54,5 лет

Средний возраст
мужчин-директоров

49,5 лет

Средний возраст
женщин-директоров



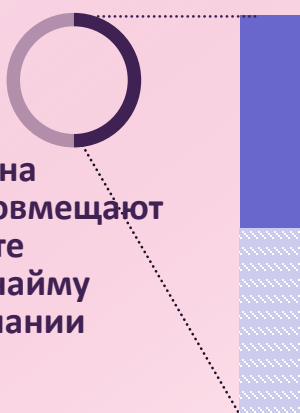
Кого избирают в советы директоров?

58%

Более половины директоров имеют отраслевой опыт. Этот показатель стабилен во времени и изменился с прошлого года незначительно

50%

Ровно половина директоров совмещают работу в совете с работой по найму в другой компании

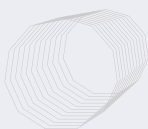


23,6%

Почти половина таких директоров выборки являются руководителями организаций

50%

Половина директоров являются членами советов директоров более чем в одной организации



17%

директоров занимают различные должности в некоммерческих организациях



15%

директоров работают (занимают должности) в сфере науки и (или) образования



7%

директоров занимают должности в органах государственной власти*

*в выборке – 13 государственных компаний



Председатель совета директоров

57,6 года

Средний возраст
председателя совета
директоров

60 лет

В компаниях 1-го
уровня листинга

53 года

В компаниях 2-го
уровня листинга

7,7 года

Средний срок
непрерывной работы
в совете директоров

5,7 года

Средний срок нахождения
в роли председателя совета

16%

Исполнительные
председатели совета.
Их доля выросла —
в 2024 году она
составляла 11%

65%

Неисполнительные
председатели совета

19%

Независимые
председатели совета.
Доля независимых ПСД
снизилась — в 2024 году
она составляла 24%

23%

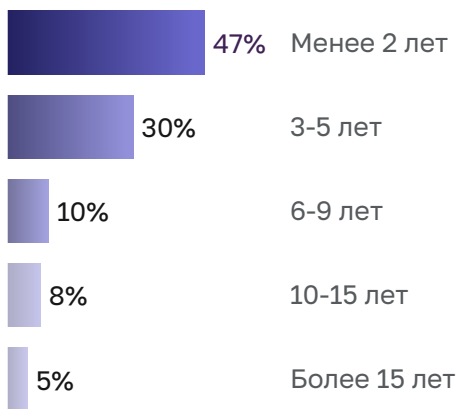
независимых
председателей
в компаниях 1-го
уровня листинга

6%

независимых
председателей
в компаниях 2-го
уровня листинга

Срок работы в совете директоров

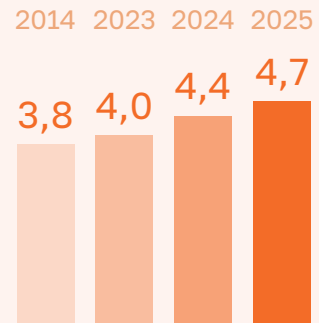
4,4 года
средний срок работы в совете



4,7 года

В компаниях 1-го уровня листинга

Динамика среднего срока работы директоров в компаниях 1-го уровня листинга



3,4 года

В компаниях 2-го уровня листинга

В последние 3 года присутствует тенденция к росту среднего срока работы в советах директоров. В то же время разброс по продолжительности работы значителен: максимальный зафиксированный срок пребывания директора в совете составляет 32 года.

3,3 года

средний срок службы независимых директоров

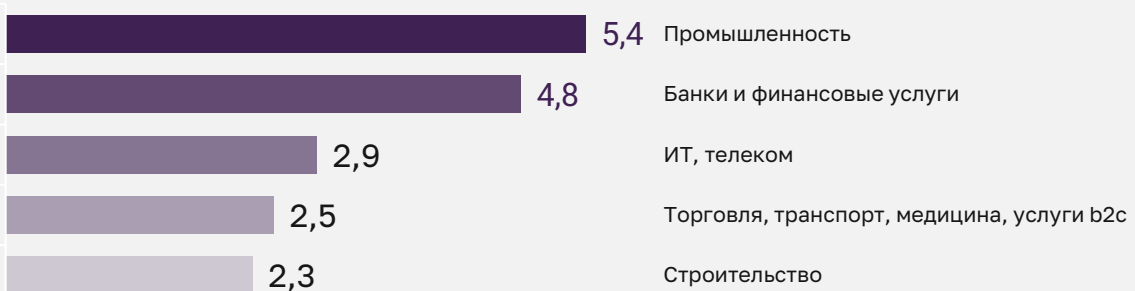
У независимых директоров средний срок работы в совете ниже, чем по выборке в целом.

При этом в целом по выборке 16 независимых директоров превысили рекомендованный Банком России 7-летний срок работы в совете (13 из них — в компаниях 1-го уровня).

Доля таких директоров составляет 7,2% от общего числа независимых директоров по выборке в целом, а в компаниях 1-го уровня - 7,6%. Эта доля выросла за год — в 2024 году она составляла 6,4%

Средний срок работы в совете компании варьируется по секторам

Как и в 2024 году, самые длинные сроки работы в совете — в компаниях промышленного и финансового секторов



Средние сроки работы в советах директоров женщин и мужчин различаются

3
года женщины

4,5
года мужчины

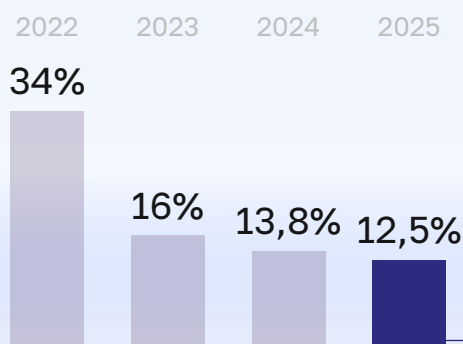
Обновление советов. Новые директора

76

новых директоров назначены в советы директоров компаний выборки в 2025 году

60% компаний назначили в 2025 году хотя бы одного нового директора

В 2024 году таких компаний было менее половины



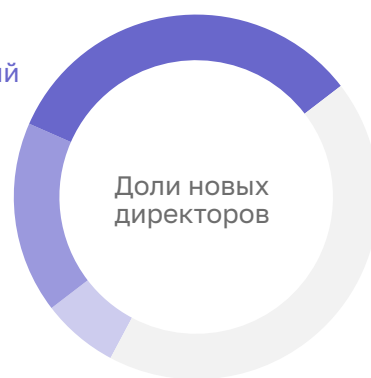
Доля новых директоров в 2025 году продолжила снижаться, однако темпы снижения замедляются.

- ▷ Самые высокие доли новых директоров – в строительном секторе, ИТ и телекоме
- ▷ Самая низкая – в финансовом секторе

33%
Строительный сектор

17%
ИТ+ Телеком

6,8%
финансовый сектор



20%

Средний процент обновления составов советов среди компаний, которые в 2025 произвели ротации в своих советах.

В среднем такие компании назначили по 2 новых директора

Более чем на

50%

обновили составы своих советов директоров 2 компании выборки

Компании, у которых в этом году в совете появились новые директора, среди причин и целей осуществленной ротации называют:

- ▷ усиление экспертизы в совете директоров: респонденты отмечали избрание новых директоров, имеющих большой управленческий опыт и экспертизу в области ИТ, стратегии, юридическую экспертизу, в т.ч. в области санкционных рисков
- ▷ увеличение числа независимых директоров в целях выполнения требований Кодекса корпоративного управления и листинга
- ▷ кадровые изменения

Портрет нового директора

22%

новых директоров — независимые

Это количество значительно ниже, чем в 2024 году: доля независимых директоров среди назначенных в 2024 году составляла 52% — почти в 2,5 раза больше

При этом средняя доля независимых директоров за год не снизилась.

Можно предположить, что кратное снижение доли независимых директоров среди новых директоров связано не с тенденцией к снижению роли независимых директоров, а с другими причинами.

Возможная гипотеза: цикличность обновления советов, в прошлом году подошли сроки смены независимых, в этом году потребность в новых независимых у многих компаний закрыта.

49,4 года

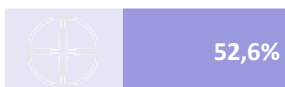
Средний возраст новых директоров. Это на 4,3 года меньше, чем средний возраст по выборке в целом (53,7)

Это коррелируется со средним сроком службы директоров (4,4 года), что в целом говорит об отсутствии тенденции к снижению среднего возраста директоров в среднесрочной перспективе.

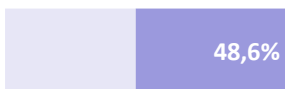
13,5%

Доля женщин среди новых директоров. Это ниже, чем доля женщин-директоров по выборке в целом (15%)

Опыт и экспертиза новых директоров



Более половины директоров имеют отраслевой опыт. Это чуть ниже аналогичного показателя по выборке в целом



Опыт работы в совете директоров публичной компании имеет почти половина директоров



Более трети директоров обладают финансовой экспертизой



Треть директоров имеют опыт работы в технологической индустрии, столько же (29%) имеют функциональный опыт в области технологий



Каждый пятый новый директор является действующим CEO



1. Введение

2. Как выглядит совет директоров российской компании

3. Практики совета директоров

4. Практики вознаграждения членов совета директоров

Работа совета директоров

20

среднее число заседаний совета директоров в 2024 году, включая очные и заочные

18,6

В компаниях 1-го уровня листинга

24

В компаниях 2-го уровня листинга

В компаниях 2-го уровня листинга интенсивность работы советов директоров в среднем выше, чем в компаниях 1-го уровня

5

минимальное число заседаний за год

60

максимальное число заседаний за год

Очные и заочные заседания

- ▷ У большинства компаний (две трети) заочные заседания преобладают над очными
- ▷ 4 компании за год не провели ни одного очного заседания совета
- ▷ У 6 компаний заседания совета директоров проводились только в очной форме
- ▷ 38 — максимальное число очных заседаний

7

Среднее число очных заседаний

50% компаний провели до 6 очных заседаний в год

32% компаний провели 7–15 очных заседаний в год

8% компаний провели 15+ очных заседаний в год

14

Среднее число заочных заседаний

Одни компании в ходе опроса об изменениях в работе совета директоров указали на отсутствие значимых изменений в работе и повестке. Другие отмечали интенсификацию работы совета и комитетов, расширение практики проведения сессий по отдельным направлениям.

Среди ключевых вопросов, рассматривавшихся за год, респонденты отметили:

- ▷ Новая стратегия, новые точки роста, инвест. программа. Реализация существующей стратегии
- ▷ Дивиденды и дивидендная политика
- ▷ Инновации, управление изменениями в связи с развитием технологий, ИИ, киберугрозы
- ▷ Операционная эффективность, финансовая устойчивость, оптимизация расходов, защита от санкций
- ▷ Устойчивое развитие

97

вопросов в среднем рассмотрели советы директоров за год

Комитеты совета директоров

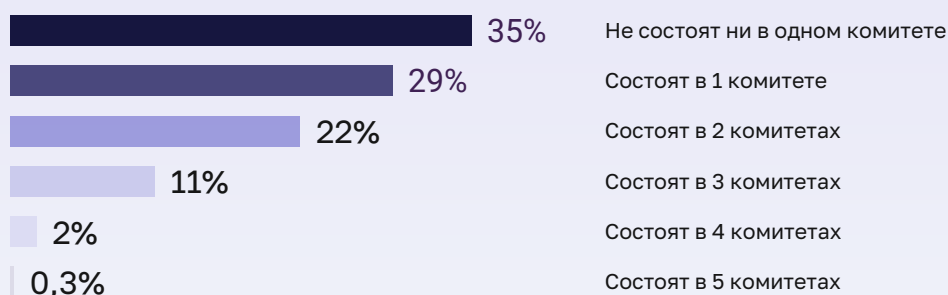
6 комитетов
максимальное
число в советах
директоров
компаний выборки

2 – 3 комитета

Созданы и функционируют
в большинстве случаев
в советах директоров

- ▷ Только у 15% компаний выборки за год произошли изменения в структуре комитетов
- ▷ Число компаний, упразднивших комитеты в предыдущем году, и число компаний, создавших новые комитеты – равно
- ▷ В одной из компаний сократился функционал одного из комитетов с соответствующим изменением названия комитета

65% всех директоров
состоят хотя бы в одном комитете



В наибольшей степени задействованы
в работе комитетов независимые директора

95%

независимых
директоров
участвуют в работе
хотя бы 1 комитета

80%

председателей
комитетов –
независимые
директора

в 2

комитетах

в среднем
участвует каждый
независимый
директор

54%

неисполнительных
директоров
участвуют в работе
хотя бы одного
комитета

40%

исполнительных
директоров
участвуют в работе
хотя бы одного
комитета

Работа комитетов совета директоров

В среднем наиболее активная работа ведется в комитетах по аудиту

- Среднее число рассмотренных за год вопросов
- Среднее число проведенных заседаний



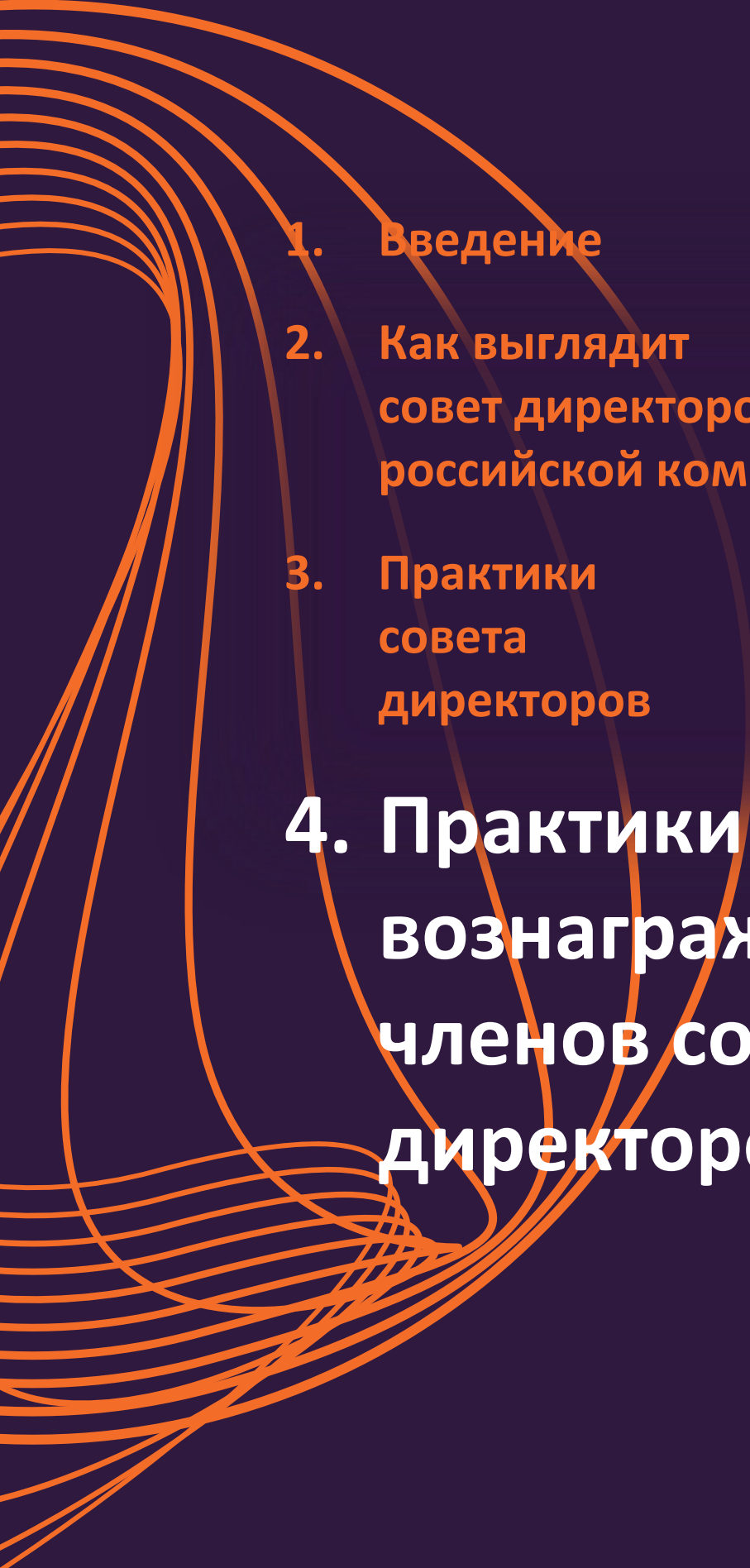
20

среднее число заседаний совета директоров в 2024 году

29

среднее число заседаний комитетов в 2024 году

- ▷ Ряд компаний-респондентов в опросе отмечают расширение практики предварительного рассмотрения вопросов на заседаниях комитетов, особенно комитета по аудиту
- ▷ У большинства компаний очные заседания комитетов преобладают над заочными (в отличие от заседаний самого совета директоров), что свидетельствует о том, что именно комитеты являются основным форумом для предварительной проработки вопросов и выработки рекомендаций совету директоров

- 
1. Введение
 2. Как выглядит совет директоров российской компании
 3. Практики совета директоров
 - 4. Практики вознаграждения членов совета директоров**

Общие подходы и динамика вознаграждений в 2025 году

Согласно Кодексу корпоративного управления Банка России, система вознаграждения членов совета директоров строится на принципе сближения финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров. Предпочтительной формой денежного вознаграждения является фиксированное годовое вознаграждение, при этом выплаты за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов нежелательны. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применять какие-либо формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.

Наиболее эффективным механизмом долгосрочного стимулирования считается владение акциями общества, однако обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей или участие в опционных программах не рекомендуется.

22%

публичных компаний Московской биржи внесли изменения в систему вознаграждения

В 2025 году активность компаний в пересмотре систем вознаграждений возросла: среди 55 публичных компаний Московской биржи изменения внесла каждая 5-я компания

Среди компаний, пересмотревших размеры базового вознаграждения, преобладали те, кто его повысил — в среднем на 34%

- ▷ При этом у большинства рост вознаграждений составил около 20%
- ▷ Максимальное повышение достигло 100%
- ▷ Минимальное повышение — 9%
- ▷ Одновременно отдельные компании понизили размеры вознаграждений, максимальное снижение составило 46%

- ▷ Характер изменений разделился на два подхода: примерно половина компаний скорректировала только размеры выплат без изменения структуры компонентов, другая половина вносила структурные изменения — отдельные компоненты появлялись или упразднялись
- ▷ В ряде компаний появились нестандартные формы дополнительного вознаграждения акциями. Одна компания установила фиксированное квартальное вознаграждение акциями (либо их денежным эквивалентом)
- ▷ В другой — вознаграждение акциями стало ключевым элементом мотивации за работу в комитете по стратегии

Размеры вознаграждений в 2025 году

9,8 млн ₽
средний размер годового базового вознаграждения члена совета директоров в 2025 году

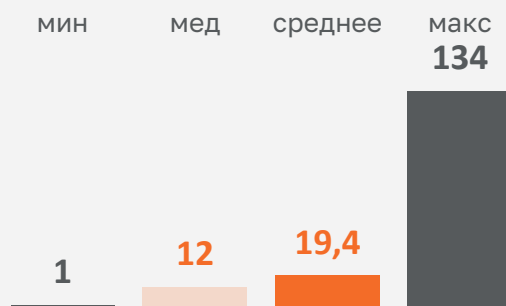
7,9 млн ₽
медиана базового вознаграждения

Медиана базового вознаграждения выросла на 20–25% по сравнению с 2024 годом за счет появления новых компаний в выборке и повышения размеров вознаграждений в ряде компаний

Базовое вознаграждение в год, млн ₽



Вознаграждение председателя в год, млн ₽



Вознаграждение за участие в комитетах*, млн ₽



Вознаграждение за пред-ство в комитетах*, млн ₽



- ▷ 5 компаний скорректировали вознаграждение председателя в 2025 году в сторону повышения
- ▷ В 2025 году повышение вознаграждения в тех компаниях, которые корректировали его размеры, затронуло также и дополнительное вознаграждение за работу в комитетах
- ▷ В большинстве компаний надбавка за выполнение функций председателя комитета колеблется в пределах от 20% до 50% от базового вознаграждения

* На примере вознаграждения членов комитета по аудиту

Экспертная группа



Олег Цветков
Председатель
Совета НОКС,
Корпоративный секретарь
ПАО Сбербанк



Анжелика Граница
Исполнительный
директор НОКС



Юлия Федорова
эксперт НОКС,
руководитель
корпоративной практики,
партнер LegaLitica



Елена Павлова
эксперт НОКС,
руководитель
департамента
корпоративного
управления
ПАО «Т Плюс»



Валерий Лоскутов
член Совета НОКС
Корпоративный секретарь
ПАО «НЛМК»



Александр Каменский
член Совета НОКС
Корпоративный секретарь
ПАО «Московская Биржа»



НАЦИОНАЛЬНОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
КОРПОРАТИВНЫХ
СЕКРЕТАРЕЙ

Сайт



Телеграм-канал



Исследования
НОКС

