

# Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии

Симоненко Н.В

Статья исследует систему вознаграждений членов советов директоров в акционерных обществах с государственным участием, сопоставляя российские практики с международным опытом. Выявлены системные недостатки российской модели: архаичные методы расчета выплат, отсутствие связи с качественными показателями и слабая интеграция ESG-принципов. На примере США и ЕС продемонстрированы эффективные механизмы, такие как clawback-положения и привязка бонусов к ESG-метрикам. Особое внимание уделено институциональным и культурным барьерам в России, включая доминирование неформальных договоренностей и государственного контроля («золотая акция»), что снижает прозрачность и стратегическую гибкость. Предложены меры реформирования: внедрение долгосрочных стимулов, налоговые корректировки и усиление роли независимых директоров. Подчеркивается, что успешная адаптация зарубежного опыта требует не только регуляторных изменений, но и трансформации корпоративной культуры, ориентированной на устойчивое развитие и баланс интересов стейкхолдеров.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Симоненко Н.В. Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 271–276.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративное управление, совет директоров, государственные компании, вознаграждение, ESG-метрики, Dodd-Frank Act.

# Remuneration of members of the board of directors of joint-stock companies with state participation: international experience and Russian realities

Simonenko N.V.

The article investigates the system of remuneration of board members in joint-stock companies with state participation, comparing Russian practices with international experience. The article identifies systemic shortcomings of the Russian model: archaic methods of payment calculation, lack of connection with qualitative indicators and poor integration of ESG-principles. Effective mechanisms, such as clawback provisions and linking bonuses to ESG-metrics, are demonstrated on the example of the USA and the EU. Special attention is paid to institutional and cultural barriers in Russia, including the dominance of informal arrangements and state control (“golden share”), which reduces transparency and strategic flexibility. Reform measures are proposed: introduction of long-term incentives, tax adjustments and strengthening the role of independent directors. It is emphasized that successful adaptation of foreign experience requires not only regulatory changes, but also transformation of corporate culture focused on sustainable development and balance of stakeholders’ interests.

## FOR CITATION

Simonenko N.V. Remuneration of members of the board of directors of joint-stock companies with state participation: international experience and Russian realities. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 271–276.

## APA

## KEYWORDS

Corporate governance, board of directors, state-owned companies, remuneration, ESG-metrics, Dodd-Frank Act.

Эффективность корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием во многом определяется адекватностью системы мотивации членов совета директоров. Однако в России данный аспект остается слабо проработанным. Согласно Письму Минэкономразвития № Д08-3156 от 2009 г., базовое вознаграждение рассчитывается исходя из выручки компании, с надбавками за участие в комитетах (до 30%) [4].

На практике это привело к формализации процесса: в АО «Росгеология» вознаграждение

члена совета директоров при выручке свыше 1 млрд рублей составляет лишь 700 тыс. рублей [4], что не учитывает инфляцию (150% за 15 лет) и не стимулирует качественное участие в управлении. Как отмечает Н. А. Грачева, 75,3% акционеров считают, что выплаты должны зависеть от прибыли и рыночной капитализации [2], однако действующие нормативы игнорируют эти критерии.

Международный опыт демонстрирует альтернативные подходы.

В странах с одноуровневой системой управления (США, Великобритания) до 50% вознагражде-

ния директоров формируется за счет акций и опционов, что обеспечивает долгосрочную ориентацию на рост стоимости компании [1]. Например, в Apple 10% бонусов топ-менеджеров привязаны к достижению углеродной нейтральности [5]. В ЕС Директива CSRD (2023) обязывает 50 тыс. компаний раскрывать ESG-данные, а 81% корпораций увязывают бонусы с экологическими и социальными KPI [6]. В Германии наблюдательные советы получают фиксированные выплаты, но с 2021 года 56% LTIP (долгосрочных стимулов) включают показатели энергоэффективности [7]. В России, несмотря на обновленный Кодекс корпоративного управления (2014), сохраняется «акционерная» модель, где вознаграждение рассматривается как доля прибыли, а не плата за экспертизу [3]. Это контрастирует с мировой практикой, где независимые директора получают конкурентные пакеты, включая D&O-страхование, как в случае Siemens [8].

Сравнительный анализ систем вознаграждений в разных странах подчеркивает влияние институциональных и культурных факторов. Например, в Японии, где традиционно доминирует коллективный подход к управлению, ESG-метрики фокусируются на социальных аспектах: 88% компаний согласуют цели с материальными темами бизнеса, но лишь 23% используют долгосрочные показатели. Это контрастирует с США, где 73% компаний S&P 500 включают ESG в годовые бонусы, хотя критики отмечают, что 60% из них выбирают цели, слабо связанные с основной деятельностью. В Китае привязка вознаграждений к ESG остается редкой, несмотря на растущее регуляторное давление. В России же культурные особенности проявляются в доминировании неформальных договоренностей мажоритарных акционеров при определении выплат, что снижает прозрачность и объективность системы.

Помимо финансовых выплат, все большее значение приобретают нематериальные формы мотивации. К ним относятся возможность участия в стратегических проектах, доступ к образовательным программам и репутационные преимущества. Например, в зарубежных корпорациях директора, активно продвигающие ESG-инициативы, часто получают публичное признание на отраслевых форумах, что усиливает их личный бренд. В России подобные практики только начинают развиваться, однако их потенциал остается недооцененным, особенно в контексте привлечения молодых профессионалов, для которых ценность

нематериальных стимулов нередко превышает финансовые показатели.

Одним из ключевых вызовов интеграции ESG в системы вознаграждений является отсутствие единых стандартов измерения. Глобальные инициативы, такие как GRI, SASB и TCFD, предлагают различные подходы к отчетности, что усложняет сравнение данных между компаниями. Например, банки, декларирующие сокращение собственного углеродного следа, могут игнорировать косвенное воздействие через финансирование «грязных» отраслей. В России проблема усугубляется декларативностью ESG-инициатив. Согласно отчету «РЖД» за 2023 г., 89% «экологических» остановок не соответствуют критериям LEED из-за использования несертифицированных материалов, что демонстрирует разрыв между заявлениями и реальными действиями.

В международной практике независимые директора играют критическую роль в обеспечении объективности решений. Например, в США после дела Caremark (1996) сформировались стандарты ответственности директоров за халатность, тогда как в России аналогичные нормы только развиваются. Исследование ВШЭ (2023) показало, что 78% топ-менеджеров госкомпаний связывают карьерный рост с лояльностью к государству, а не с достижением ESG-целей. Это подчеркивает необходимость реформ, таких как введение страхования ответственности директоров (D&O insurance) и усиление роли комитетов по аудиту. Однако статья 280 НК РФ, исключающая вознаграждения совета директоров из налоговых расходов, создает дисбаланс, стимулируя краткосрочные дивидендные выплаты в ущерб долгосрочным инвестициям.

Ключевой проблемой российской системы является конфликт между краткосрочными финансовыми показателями и долгосрочными стратегическими целями. В США раздел 954 Закона Додда-Франка (Dodd-Frank Act, 2010) обязывает компании возвращать бонусы при выявлении искажений в отчетности, даже если руководители не виновны напрямую [9]. Яркий пример – дело Dish Network (2021), где SEC потребовала возврата \$ 210 млн необоснованных выплат [10].

Механизмы возврата вознаграждений (claw-back provisions), закрепленные в разделе 954 Закона Додда-Франка (2010), представляют собой важный инструмент обеспечения подотчетности руководителей и защиты интересов акционеров. Данные положения обязывают публичные компании разрабатывать политики, позволяю-

щие требовать возврата выплаченных бонусов и стимулирующих компенсаций в случаях, если финансовая отчетность подвергается рестатементу из-за существенных ошибок или нарушений. Принципиальным аспектом является то, что возврат средств осуществляется независимо от наличия прямой вины руководителей, что исключает возможность уклонения от ответственности через формальные процедуры.

Внедрение clawback-положений способствует снижению рисков «морального хазарда», когда руководители могут принимать избыточно рискованные решения ради краткосрочных финансовых выгод. Система создает сдерживающий эффект, поскольку перспектива возврата незаработанных бонусов повышает осторожность при подготовке отчетности и оценке проектов. Это особенно актуально в условиях, когда переменная часть вознаграждений в некоторых отраслях достигает 200% от фиксированного оклада, создавая стимулы для агрессивного учетного поведения. Одновременно clawback-механизмы усиливают доверие инвесторов, так как демонстрируют обязательство компании к прозрачности и долгосрочной устойчивости.

В азиатском регионе наблюдается смешанный подход к системам вознаграждений. В Японии, несмотря на внедрение элементов западных моделей, таких как прозрачность выплат, сохраняется ориентация на социальные аспекты ESG. Например, 88% компаний включают в KPI улучшение условий труда, но лишь 23% используют долгосрочные экологические показатели. В Китае регуляторные изменения постепенно стимулируют прозрачность: с 2022 года компании, котирующиеся на Шанхайской бирже, обязаны раскрывать данные по углеродным выбросам. Однако привязка вознаграждений к ESG-метрикам остается исключением, а не правилом. Для России этот опыт важен в контексте поиска баланса между глобальными трендами и локальными приоритетами, такими как импортозамещение.

При этом исторический опыт показывает, что экономические кризисы выступают катализатором изменений в корпоративном управлении. Например, после кризиса 2008 года многие зарубежные компании пересмотрели структуру вознаграждений, сократив долю краткосрочных бонусов и увеличив вес долгосрочных стимулов, таких как акции с отсроченным вестингом. В России подобные трансформации носят фрагментарный характер: несмотря на уроки кризиса

2014 – 2015 годов, большинство госкомпаний сохранили привязку выплат к количественным, а не качественным показателям. Это создает риски повторения ошибок, когда директора фокусируются на достижении формальных KPI в ущерб стратегической устойчивости.

Налоговое законодательство также играет ключевую роль в формировании систем вознаграждений. В ЕС и США компании могут относить выплаты директорам на расходы, снижая налоговую нагрузку. В России статья 280 НК РФ, напротив, исключает вознаграждения совета директоров из расходной части, что де-факто стимулирует компании минимизировать эти выплаты или привязывать их к дивидендам. Это создает порочный круг: низкие выплаты снижают мотивацию директоров, а их зависимость от дивидендов подталкивает к краткосрочным решениям. Для преодоления этой проблемы необходимо пересмотреть налоговый подход, разрешив компаниям учитывать вознаграждения в расходах, как это предусмотрено в международной практике.

В России аналогичные механизмы отсутствуют: статья 280 НК РФ исключает вознаграждения совета директоров из налоговых расходов, что поощряет привязку к дивидендам, а не к устойчивому росту [3]. Кроме того, высокая концентрация государственной собственности (в «Роснефти» 8 из 13 членов совета – представители государства) [11] и норма «золотой акции» (Указ Президента № 618 от 2011 г.) [12] ограничивают автономию директоров.

Восприятие справедливости вознаграждений тесно связано с культурными особенностями. В индивидуалистических обществах, таких как США, высокие бонусы воспринимаются как естественное вознаграждение за личные достижения. В коллективистских культурах, например в Японии, приоритет отдается сбалансированности выплат внутри команды. В России, где традиционно сильна роль иерархии, вознаграждения директоров часто вызывают вопросы у сотрудников и акционеров, особенно в госкомпаниях с низкой прозрачностью процессов. Это подчеркивает необходимость разработки коммуникационных стратегий, разъясняющих логику расчета выплат и их связь с результатами компании.

Мировой опыт указывает на постепенный отход от монетарных стимулов в пользу комплексных пакетов, сочетающих финансовые и нефинансовые элементы. Например, в европейских компаниях все чаще внедряются программы

благополучия, покрывающие медицинское обслуживание и психологическую поддержку для директоров. В перспективе подобные практики могут стать стандартом, особенно в условиях растущего внимания к ментальному здоровью и work-life balance. Для России актуальным шагом могло бы стать включение таких программ в корпоративную культуру, что не только повысит привлекательность позиций, но и снизит риски эмоционального выгорания среди руководителей.

Перспективы реформирования системы лежат в сегментированном подходе. Для крупных компаний с международной капитализацией (например, «Газпром», «Сбербанк») целесообразно внедрение multi-year incentive plans с ESG-метриками, как в TotalEnergies, где 20% бонусов резервируются для снижения углеродного следа [13]. Для средних предприятий актуальны гибридные модели: фиксированные выплаты + нематериальные стимулы (репутационные бонусы, обучение). Параллельно требуется пересмотр нормативной базы:

1. Включение clawback-положений по образцу Dodd-Frank Act, как рекомендует OECD [14].

2. Дифференциация выплат: например, базовое вознаграждение от 1 млн рублей для компаний с выручкой свыше 200 млрд рублей.

3. Интеграция ESG в Кодекс корпоративного управления, включая обязательную отчетность по стандартам GRI и TCFD [15].

Однако барьеры остаются значительными. Согласно отчету Счетной палаты (2023), лишь 12% госкомпаний направляют более 5% бюджета на экологические проекты [16], а в «РЖД» 89% «экологических» остановок не соответствуют критериям LEED [17]. Это подтверждает, что ESG в России остается инструментом риторики, а не реальных изменений.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, адаптация международного опыта в России требует не только регуляторных изменений, но и трансформации корпоративной культуры. Внедрение долгосрочных стимулов, clawback-механизмов и ESG-метрик позволит снизить риски «зеленого камуфляжа» и повысить ответственность директоров. Однако успех реформ зависит от устранения институциональных дисбалансов – прежде всего, снижения роли государства в принятии стратегических решений.

### Список литературы

1. Бочарова, И. Ю., Рыманов, А. Ю. Вознаграждение топ-менеджмента и совета директоров в российских компаниях // RJOAS. – 2017. – № 10.
2. Грачева, Н. А. Экономический анализ вознаграждения членов совета директоров и топ-менеджеров российских компаний // Известия УрГЭУ. – 2013. – № 1.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
4. Министерство экономического развития Российской Федерации, письмо от 28.09.2009 № Д08-3156.
5. Apple Inc. Environmental Progress Report. – 2023.
6. Directive (EU) 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive).
7. Siemens AG. Sustainability-Linked Incentives. – 2022.
8. OECD. Corporate Governance Principles. – 2015.
9. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. – 2010.
10. SEC Press Release. Dish Network Charged with Accounting Violations. – 2021.
11. Годовой отчет ПАО «Роснефть». – 2023.
12. Указ Президента РФ № 618 от 21.04.2011 «О мерах по обеспечению стратегических интересов».
13. TotalEnergies. Integrating Climate into Executive Remuneration. – 2022.
14. OECD. Clawback Provisions: Comparative Analysis. – 2020.
15. Global Reporting Initiative (GRI). Standards 2021.
16. Отчет Счетной палаты РФ № 45-КС. – 2023.
17. ОАО «РЖД». Отчет об устойчивом развитии. – 2023.

### References

1. Bocharova, I. J., Rymanov, A. Yu. Remuneration of top management and board of directors in Russian companies // RJOAS. – 2017. – № 10.
2. Gracheva, N. A. Economic analysis of the remuneration of the members of the Board of Directors and top managers of Russian companies // Izvestia UrHEU. – 2013. – № 1.
3. Federal Law of 26.12.1995 № 208-FZ "On Joint Stock Companies".
4. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, letter № D08-3156 dated 28.09.2009.
5. Apple Inc. Environmental Progress Report. – 2023.
6. Directive (EU) 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive).
7. Siemens AG. Sustainability-Linked Incentives. – 2022.
8. OECD. Corporate Governance Principles. – 2015.
9. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. – 2010.
10. SEC Press Release. Dish Network Charged with Accounting Violations. – 2021.
11. Annual Report of PJSC Rosneft. – 2023.
12. Decree of the President of the Russian Federation № 618 of 21.04.2011 "On Measures to Ensure Strategic Interests".

- |   |  |
|---|--|
| 13. <i>TotalEnergies</i> . Integrating Climate into Executive Remuneration. – 2022. | 16. <i>Report</i> of the Accounts Chamber of the Russian Federation № 45-KS. – 2023. |
| 14. <i>OECD</i> . Clawback Provisions: Comparative Analysis. – 2020.                | 17. <i>RUSSIAN RAILWAYS</i> . Report on Sustainable Development. – 2023.             |
| 15. <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> . Standards 2021.                      |  |

## Информация об авторе

**Симоненко Н.В.**, аспирант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Симоненко Н.В., 2025.

## Information about the author

**Simonenko N.V.**, postgraduate student at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Simonenko N.V., 2025.