



НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ
ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

(БРАЗИЛИЯ, ГОНКОНГ, ИНДИЯ, ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ
ЭМИРАТЫ, САУДОВСКАЯ АРАВИЯ, СИНГАПУР, ТУРЦИЯ,
ЮЖНАЯ АФРИКА)

ИЮНЬ 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Методология исследования.....	6
Введение	9

АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН ГОНКОНГ

Обновление советов директоров в публичных компаниях Гонконга.....	12
Гендерное разнообразие в составах советов директоров публичных компаний Гонконга.....	17
Независимые директора в публичных компаниях Гонконга.....	20
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях Гонконга.....	24
Образование и навыки членов совета директоров публичных компаний Гонконга.....	27
Основные выводы.....	32

ИНДИЯ

Обновление советов директоров в публичных компаниях Индии.....	35
Гендерное разнообразие советов директоров публичных компаний Индии.....	40
Независимые директора в публичных компаниях Индии.....	44
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях Индии.....	48
Образование и навыки членов совета директоров публичных компаний Индии.....	51
Основные выводы.....	58

СИНГАПУР

Обновление советов директоров в публичных компаниях Сингапура.....	61
Гендерное разнообразие в советах директоров публичных компаний Сингапура.....	67
Независимые директора в публичных компаниях Сингапура.....	71
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях Сингапура.....	75
Образование и навыки членов совета директоров публичных компаний Сингапура.....	77
Основные выводы.....	84

ТУРЦИЯ

Обновление советов директоров в публичных компаниях Турции.....	86
Гендерное разнообразие в составах советов директоров публичных компаний Турции.....	91
Независимые директора в публичных компаниях Турции.....	96
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях Турции.....	99
Образование и профессиональные навыки членов совета директоров публичных компаний Турции.....	102
Основные выводы.....	109

ЮЖНОАФРИКАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА

Обновление советов директоров в публичных компаниях ЮАР.....	110
Гендерное разнообразие в советах директоров публичных компаний ЮАР.....	115
Независимые директора в публичных компаниях ЮАР.....	119
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях ЮАР.....	122
Образование и профессиональные навыки членов совета директоров публичных компаний ЮАР.....	124
Основные выводы.....	131

БЛИЖНИЙ ВОСТОК

ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ

Обновление советов директоров в публичных компаниях ОАЭ.....	134
Гендерное разнообразие советов директоров публичных компаний ОАЭ.....	138
Независимые директора в публичных компаниях ОАЭ.....	143
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях ОАЭ.....	146
Образование и навыки членов совета директоров публичных компаний ОАЭ.....	149
Основные выводы.....	156

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ

Обновление советов директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии.....	158
Гендерное разнообразие в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии.....	162
Независимые директора в публичных компаниях Саудовской Аравии.....	166
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии.....	170
Образование и профессиональные навыки членов совета директоров публичных компаний Саудовской Аравии.....	172
Основные выводы.....	179

ЮЖНАЯ АМЕРИКА

БРАЗИЛИЯ

Обновление советов директоров в публичных компаниях Бразилии.....	182
Гендерное разнообразие в составе советов директоров публичных компаний Бразилии.....	185
Независимые директора в публичных компаниях Бразилии.....	189
Иностранные директора (директора-экспаты) в советах директоров в публичных компаниях Бразилии.....	192
Образование и профессиональные навыки членов совета директоров публичных компаний Бразилии.....	194
Основные выводы.....	201

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	202
------------------------	------------

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ советов директоров проводился на основе данных, которые охватывают 665 компаний из четырех географических регионов: Азиатско-Тихоокеанского региона, Африки, Ближнего Востока и Южной Америки.

В ходе анализа учитывались только действующие директора и члены комитетов при советах директоров. Кроме того, была собрана информация о мерах, направленных на повышение разнообразия в составах советов директоров, включая квоты, а также информация о профессиональном опыте и уровне образования директоров. Изменения в процентах, указанные в исследовании, основаны на сравнении с эмпирическими данными за 2016, 2018, 2020, 2021, 2022, 2023 и 2024 годы, если не указано другое.

Анализ проводился по следующим критериям оценки:

1. Обновление советов директоров
2. Размер совета директоров
3. Возраст директоров
4. Срок полномочий
5. Гендерное разнообразие
6. Независимые директора
7. Директора-экспаты
8. Образование и профессиональные навыки членов совета директоров

В качестве основных источников информации были использованы открытые ресурсы, такие как официальные веб-сайты компаний и базы данных о структуре и динамике корпоративного управления. Эти источники предоставляют объективные и проверенные данные о советах директоров публичных компаний по всему миру. [1]

Отраслевая классификация выборки компаний была сгруппирована в семь различных отраслей: финансовые услуги; информационные технологии; нефтегазовый сектор; промышленность; потребительский сектор; энергетика; здравоохранение.

[1] Данные получены от BoardEx по состоянию на 10 сентября 2024 года.

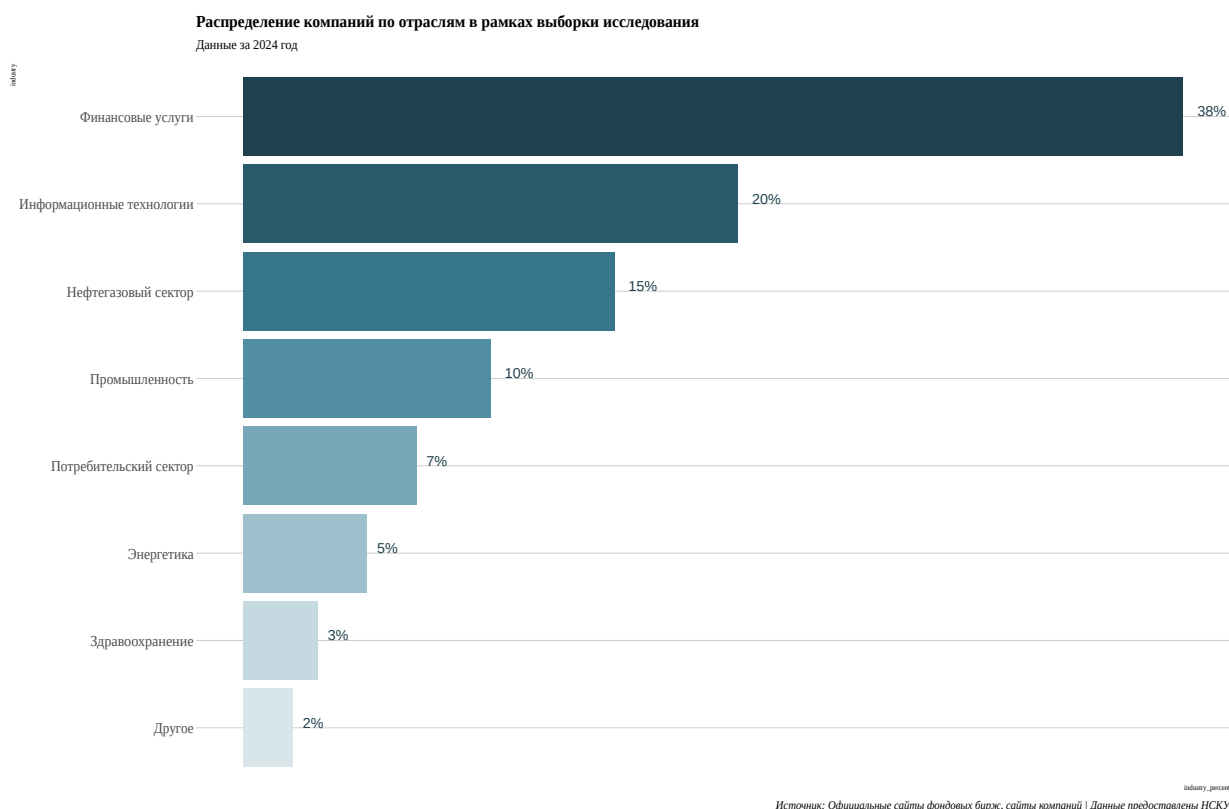


Рис. 1. Распределение компаний по отраслям в рамках выборки исследования

ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

При формировании выборки были установлены ограничения, связанные с рынками капитала и основными индексами фондовых бирж. [2]

Таблица 1. Количество компаний по каждой стране, входящие в выборку отчета.[3]

Страна	Количество компаний выборки
Бразилия/Индекс Bovespa	83 компании
Гонконг/Индекс Hang Seng	82 компании
Индия/Индекс BSE	100 компаний
Объединенные Арабские Эмираты/Индексы ADX и DFM	115 компаний
Саудовская Аравия/Индекс Tadawul	185 компаний
Турция/Индекс BIST	30 компаний
Сингапур/Индекс STI	30 компаний
Южная Африка/Индекс JSE	40 компаний

[2] Бразилия (Индекс Bovespa); Гонконг (Индекс Hang Seng); Индия (Индекс BSE 100); Объединенные Арабские Эмираты (Индексы ADX и DFM); Саудовская Аравия (Индекс Tadawul); Турция (Индекс BIST 30); Сингапур (Индекс STI 30); Южная Африка (Индекс JSE Top 40).

[3] Официальный сайт: Всемирная федерация бирж (World Federation of Exchanges).

Вторым ограничением исследования стало отсутствие данных за период с 2018 по 2020 годы по ряду компаний, котирующихся на фондовых рынках, поскольку эти сведения не собирались до подготовки настоящего отчёта. Кроме того, компании, не публиковавшие годовые отчёты, также были исключены из выборки.

Третье ограничение исследования - отсутствие некоторых данных по критериям оценки, используемых в исследовании, эти данные были получены путем анализа годовых отчетов компаний.

Анализ может не включать все данные и статистические показатели для каждого критерия или за все годы из-за ограниченного доступа к информации. Выводы, изложенные в представленном отчете, не обязательно отражают общепринятую точку зрения.^[4]

[4] Национальным Советом по корпоративному управлению были подготовлены информационно-аналитические обзоры:
2022 год: «Устойчивое развитие и ESG Китай и Гонконг»;
2022 год: «Устойчивое развитие и ESG в Бразилии»;
2022 год: «Устойчивое развитие и корпоративное управление в Объединенных Арабских Эмиратах»;
2023 год: «Устойчивое развитие и корпоративное управление в Турции»;
2023 год: «Корпоративное управление в Индии».

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы, на фоне сложившейся геополитической ситуации и экономических условий, а также корпоративных и финансовых кризисов различной степени тяжести, усилия по совершенствованию системы корпоративного управления стали особенно актуальными. Это заставило бизнес-сообщество сосредоточиться на повышении квалификации членов советов директоров, расширении прав акционеров, а также на более тщательном раскрытии информации и проведении эффективного внутреннего аудита.

Недавние исследования компании McKinsey рассматривают связь между разнообразием в составах советов директоров и финансовыми показателями компаний. В частности, в их отчете *“Diversity Wins. How inclusion matters”* представлены данные, указывающие на то, что компании с высоким гендерным и этническим разнообразием в советах директоров, как правило, демонстрируют более высокие финансовые результаты.[5]

Советы директоров сталкиваются с растущим количеством сложных вопросов, требующих их постоянного внимания. Они находятся под пристальным наблюдением со стороны стейкхолдеров и акционеров, которые ожидают от них качественного руководства и глубокого понимания текущей ситуации и современных реалий. В докладе *“The CS Gender 3000: Women's Evolution in Leadership”*, подготовленном кредитно-исследовательским институтом Credit Suisse Research Institute, проведен анализ влияния гендерного разнообразия на финансовые результаты компаний. Выводы исследования показывают, что компании, в которых в советах директоров присутствуют женщины-директора, демонстрируют более высокие результаты своей деятельности и финансовые показатели.[6] От советов директоров ожидается более активное участие в управлении рисками, внутреннем аудите и устойчивом развитии. Им необходимо разработать соответствующие системы и механизмы для эффективного управления возникающими рисками. Присутствие в совете директоров квалифицированных специалистов, способных эффективно взаимодействовать между собой и с исполнительным руководством компании, становится жизненно важным для устойчивого развития компании.

Квалифицированные директора в советах директоров играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития публичных компаний. Директора, которые входят в комитеты по аудиту и ранее имели опыт работы финансовыми директорами, а также обладают навыками в области риск-менеджмента и управления финансовыми рисками, способствуют снижению манипуляций с финансовой отчетностью (это касается корректировок отчетов с целью создания искаженного представления о финансовом состоянии и результатах деятельности компании), что, в свою очередь, способствует ее устойчивому развитию (Banbhan, A.A., Cheng, X., & Ud Din, N., 2018).[7] Советы директоров способствуют устойчивому развитию, контролируя экологические и социальные риски. В этом процессе женщины-директора часто играют наиболее активную роль (Galbreath, J., 2018).[8]

[5] “Diversity Wins. How inclusion matters”, McKinsey & Company, May 2020.

[6] “The CS Gender 3000: Women's Evolution in Leadership”, Credit Suisse Research Institute, October 2019.

[7] Banbhan, A.A., Cheng, X., & Ud Din, N. (2018). Financially Qualified Members in an Upper Echelon and Their Relationship with Corporate Sustainability: Evidence from an Emerging Economy. Sustainability.

[8] Galbreath, J. (2018). Do Boards of Directors Influence Corporate Sustainable Development? An Attention-Based Analysis. Business Strategy and The Environment, 27, 742-756.

В корпоративном управлении все больше внимания уделяется экологическим и социальным вопросам. Советы директоров анализируют не только финансовые показатели, но и влияние деятельности компании на общество. Эта работа часто требует от директоров высокого уровня профессионального образования, что нередко предполагает наличие научной степени в определенной области, а также специальных навыков в сфере устойчивого развития и соответствующий профессиональный опыт (Boeva, B., Zhivkova, S., & Stoychev, I., 2017). [9]

Состав совета директоров и его эффективность находятся в тесной взаимосвязи. На эффективность совета влияют такие факторы, как его размер, степень независимости, срок полномочий членов, возраст, гендерное разнообразие, наличие в составе иностранных экспертов и профессиональный опыт. Например, исследование *“Diverse boards and firm performance: The role of environmental, social and governance disclosure”* рассматривает связь между разнообразием совета директоров и эффективностью компаний, используя следующие критерии - независимость совета директоров, возраст, гендерное разнообразие, образование директоров, стаж работы и отраслевой опыт директоров. Результаты показывают, что компании с разнообразным советом директоров по вышеперечисленным критериям показывают значительное улучшение своей деятельности. Также, было обнаружено, что раскрытие информации в сфере экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) оказывает влияние на связь между двумя факторами - разнообразием состава совета директоров и эффективностью компании.[10] Например, в исследовании *“Board Diversity and Financial Performance: A Graphical Time-Series Approach”* рассматривается вопрос о том, связано ли повышение уровня разнообразия в советах директоров с улучшением финансовых показателей для акционеров и их ожиданиями от компаний, в которые они инвестируют. Результаты показали, что расовое разнообразие в советах директоров не связано с финансовыми показателями компании. Однако увеличение гендерного разнообразия и более молодой средний возраст членов совета директоров, как оказалось, имеют сильную корреляцию с улучшением показателей цены акций.[11]

Таким образом, актуальность нашего исследования не вызывает сомнений. Полученные результаты имеют потенциал для использования в будущих публикациях, посвященных данной теме. Результаты исследования могут способствовать более глубокому пониманию аспектов корпоративного управления, а также послужить основой для дальнейших научных работ в данной сфере.

[9] Boeva, B., Zhivkova, S., & Stoychev, I. (2017). Corporate Governance and the Sustainable Development. *European Journal of Economics and Business Studies*, 7, 17-24.

[10] Favyaz, U., Jalal, R.N., Venditti, M., & Mínguez-Vera, A. (2022). Diverse boards and firm performance: The role of environmental, social and governance disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

[11] Taljaard, C., Ward, M., & Muller, C. (2014). Board Diversity and Financial Performance: A Graphical Time-Series Approach. *Econometrics: Single Equation Models eJournal*.

АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН

ГОНКОНГ

В представленном исследовании был проведен анализ 82 компаний, которые входят в состав основного индекса Hang Seng Гонконгской фондовой биржи.

Проводимые научные исследования корпоративного управления в Гонконге, охватывающие различные периоды времени, позволяет выделить несколько ключевых моментов. На размер и состав совета директоров влияют такие факторы, как размер компании, её возможности для роста и двойственная роль генерального директора (R. Heaney., 2009/2024 2009).[12] Кроме того, структура собственности играет важную роль. Доля директоров и институциональная собственность влияют на размер вознаграждений советов директоров и топ-менеджмента, хотя это не всегда способствует внедрению в компаниях политики вознаграждения и оплаты труда, основанных на финансовых показателях компаний (Firth, M., & Cheng, S., 2007).[13] Ключевыми факторами, способствующими эффективному корпоративному управлению, являются такие характеристики директоров, как их образование и навыки, а также постоянное повышение квалификации. Эксперты отмечают, что в компаниях Гонконга существуют возможности для улучшения ситуации, связанной с разнообразием профессиональных навыков директоров (Siu Y. Chan, A. Lau., 2003).[14] В рамках семейных бизнес-структур советы директоров влияют на внутренние процессы взаимодействия как между директорами, так и между топ-менеджментом. Это может иногда приводить к конфликтам интересов и создавать условия, при которых совет директоров не способен полностью контролировать работу менеджмента. Более крупные советы директоров и более высокая доля независимых директоров способствуют снижению масштаба конфликтов интересов, в то время как наличие члена семьи в роли председателя совета может усугубить возникновение таких конфликтов. Недавние нормативные изменения, которые усилили полномочия советов директоров, способствовали повышению их эффективности в мониторинге компании (Yan-leung Cheung, I. Haw, Weiqiang Tan, Wenming Wang., 2014).[15] Независимость совета, его численность, продолжительность полномочий, а также количество директорских должностей, совмещаемых одним и тем же лицом в разных компаниях, являются ключевыми факторами, влияющими на разнообразие составов комитетов при совете директоров, в частности — аудиторского комитета (Cheung, K. Y., Chung, C. V., 2022). [16] Эти выводы подчеркивают важность состава совета директоров, квалификации его членов и структуры собственности для формирования практик корпоративного управления в Гонконге.

[12] Heaney, R. (2009). The size and composition of corporate boards in Hong Kong, Malaysia and Singapore. *Applied Financial Economics*, 19, 1029 – 1041.

[13] Firth, M., & Cheng, S. (2005). Ownership, Corporate Governance and Top Management Pay in Hong Kong. *Corporate Finance: Governance*.

[14] Chan, S.Y., & Lau, A.K. (2003). Directors' attributes and corporate governance effectiveness in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 9, 104 – 85.

[15] Cheung, Y., Haw, I., Tan, W., & Wang, W. (2014). Board Structure and Intragroup Propping: Evidence from Family Business Groups in Hong Kong. *Financial Management*, 43, 569-601.

[16] Cheung, K. Y., Chung, C. V. (2022). Board characteristics and audit committee diversities: Evidence from Hong Kong. *Corporate Ownership & Control*, 19(4), 17-29.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ГОНКОНГА

1.1. Новые директора, назначенные в советы директоров публичных компаний

В 2020 году в советах директоров публичных компаний Гонконга было назначено 37 новых членов. В последующие годы этот показатель постепенно рос, достигнув максимума в 2024 году – 69 назначений. С 2022 года наблюдается устойчивая тенденция к увеличению числа новых директоров в компаниях, входящих в индекс Hang Seng, что может свидетельствовать о стабилизации процессов обновления управленческого состава.

Одним из факторов, способствовавших этой динамике, стали изменения нормативных требований. В 2021 году Гонконгская фондовая биржа обновила Кодекс корпоративного управления и Правила листинга, введя положения, направленные на повышение стандартов корпоративного контроля, расширение гендерного представительства в советах директоров и усиление прозрачности в вопросах корпоративной и антикоррупционной политики. Эти меры, вероятно, стали стимулом для активизации обновления состава советов. [17]

Далее, в декабре 2024 года, Гонконгская фондовая биржа выпустила новый документ с предложениями по улучшению Кодекса корпоративного управления и соответствующих Правил листинга. Он включает окончательно утверждённый подход к обеспечению баланса, общей эффективности и независимости, а также профессионального разнообразия в советах директоров публичных компаний. В частности, предлагается назначение старшего независимого директора (INED), введение обязательного ежегодного обучения директоров по определённым темам, проведение регулярной оценки работы совета директоров и раскрытие матрицы навыков его членов.

Также в 2024 году было введено новое правило, известное как *ограничение по “нагрузке”*: независимые директора (INED) больше не могут одновременно занимать более шести должностей в советах директоров публичных компаний, акции которых котируются в Гонконге. Компании получают переходный период в три года для разработки и утверждения внутренних норм и стратегий в соответствии с новым правилом листинга фондовой биржи. Вышеупомянутые требования должны быть выполнены публичными компаниями на первом годовом общем собрании акционеров, состоявшемся 1 июля 2028 года или позже. [18]

[17] Exchange Publishes Conclusions on Review of Corporate Governance Code, 10 December 2021.

[18] Exchange Publishes Conclusions on Corporate Governance Code Enhancements, 19 December 2024.

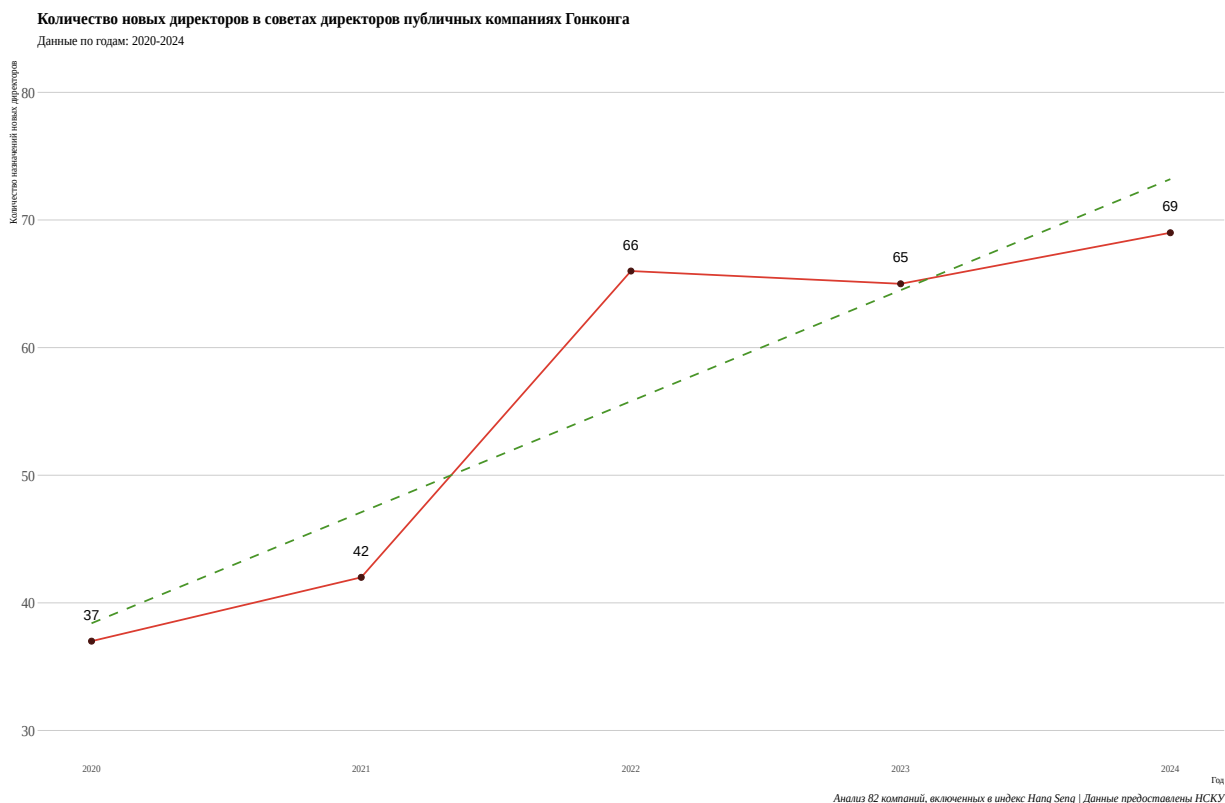


Рис. 2. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях Гонконга.
Данные по годам: 2020-2024.

1.2. Размер совета директоров публичных компаний

Средний размер совета директоров публичных компаний Гонконга за рассматриваемый период колебался в диапазоне от 10,8 до 12,9 человек. В 2012 году он составил 12,3 человека и постепенно увеличился до 12,9 в 2014 году. Это могло быть связано с попытками улучшить качество корпоративного управления и привлечением большего числа экспертов. В 2016 году наблюдается небольшое снижение (до 12,5), а затем более существенное — до 11,7 в 2018 году. Это падение может свидетельствовать о тенденциях к упрощению структуры управления и оптимизации процессов. В 2020 году размер совета продолжает снижаться до 11,3, и данная тенденция сохраняется с небольшими колебаниями: 12,3 в 2021 году, затем снижение до 11,4 в 2022 году и 11,2 в 2023 году. В 2024 году средний размер совета составил 10,8.

Постепенное уменьшение числа членов совета, вероятно, связано с более строгими регуляторными требованиями или изменением корпоративной философии, направленной на упрощение и более динамичное принятие решений. За весь период наблюдается общий тренд к сокращению среднего размера советов директоров в публичных компаниях Гонконга.

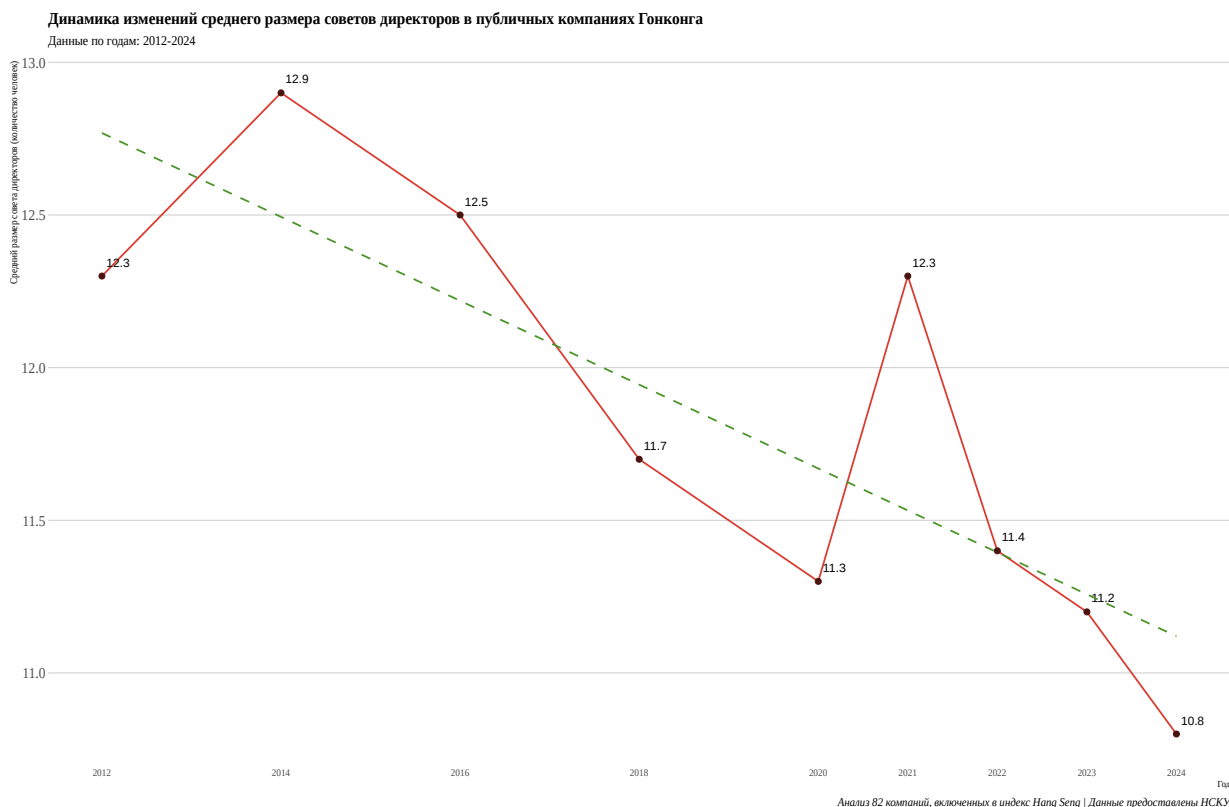


Рис. 3. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Гонконга.
Данные по годам: 2012-2024.

1.3. Возраст директоров, входящих в составы советов директоров публичных компаний

В течение последних четырех лет распределение директоров по возрастным категориям остается стабильным: большинство членов советов директоров находятся в возрастной группе от 30 до 80 лет. Следует отметить, что с 2019 года средний возраст вновь назначенных директоров остается удивительно постоянным и составляет около 58 лет. С 2019 года средний возраст вновь назначенных директоров стабильно составляет около 58 лет. Однако наблюдается тенденция к привлечению более молодых директоров, что связано с увеличением числа женщин и первых назначений в советах директоров.

Таблица 2. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Гонконга. Данные по годам: 2014-2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	60,8	9,5
2016	60,2	9,1
2018	60	8,8
2020	59,5	8,3
2021	58,5	8,3
2022	57	7,2
2023	58	6,8
2024	59	7,5

1.4. Срок полномочий директоров в советах публичных компаний

В 2024 году средний срок работы директоров в советах компаний, входящих в индекс Hang Seng, составил 7,5 года, а в 2021 году – 6,8 года. Это повышение связано с новыми правилами листинга, направленными на сокращение срока работы независимых директоров и повышение их независимости. В 2021 году был предложен новый тип директоров – “*долго работающие независимые неисполнительные директора*” (*Long Serving Independent Non-Executive Directors*), что стимулировало обновление состава советов.

В 2023 году около 70% независимых директоров работали менее семи лет, и из 1 527 независимых директоров 17% занимали свои должности более девяти лет – этот показатель не изменился с 2019 года.

Для наглядности был построен график, который сравнивает средний возраст директоров (*average_age*) и срок их работы (*average_tenure*) в период с 2014 по 2024 год.

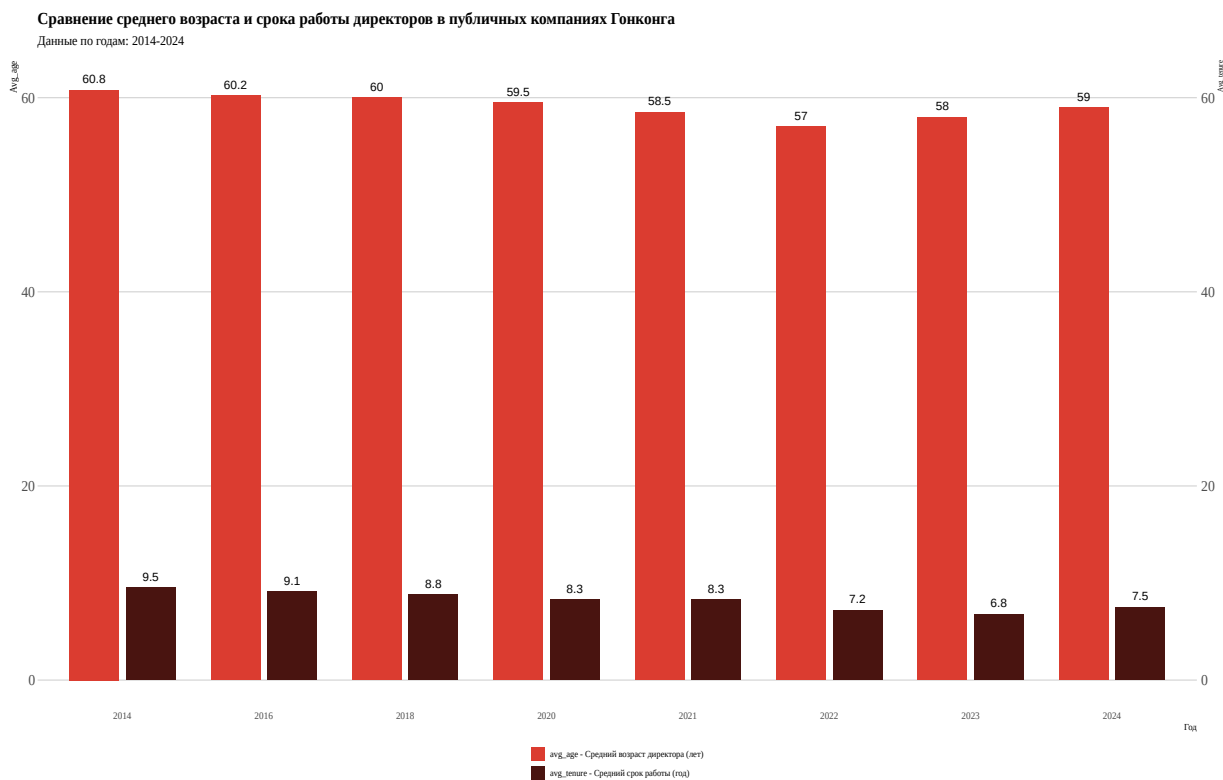


Рис. 4. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Гонконга.
Данные по годам: 2014-2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОСТАВАХ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ГОНКОНГА

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний

Согласно нашим данным по обновлению советов директоров в 82 публичных компаниях индекса Hang Seng Гонконгской фондовой биржи в 2024 году, из 69 назначенных новых директоров 49% составили женщины. В 2020 году из 37 новых назначений в советы директоров было 15% женщин-директоров. Таким образом за весь период с 2020 года по 2024 год доля увеличилась с 15% до 49%, что соответствует увеличению в процентном выражении на 226,7%.

Таблица 3. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Гонконга за 2024 год.

Новые директора (человек)	из них женщин-директоров
69	49%

Для наглядного представления данных о женщинах-директорах в советах директоров публичных компаний Гонконга был создан график, который сравнивает два показателя: количество женщин-директоров среди новых назначений (*WomenCount*) и их процент от общего числа новых назначений (*WomenPercent*).

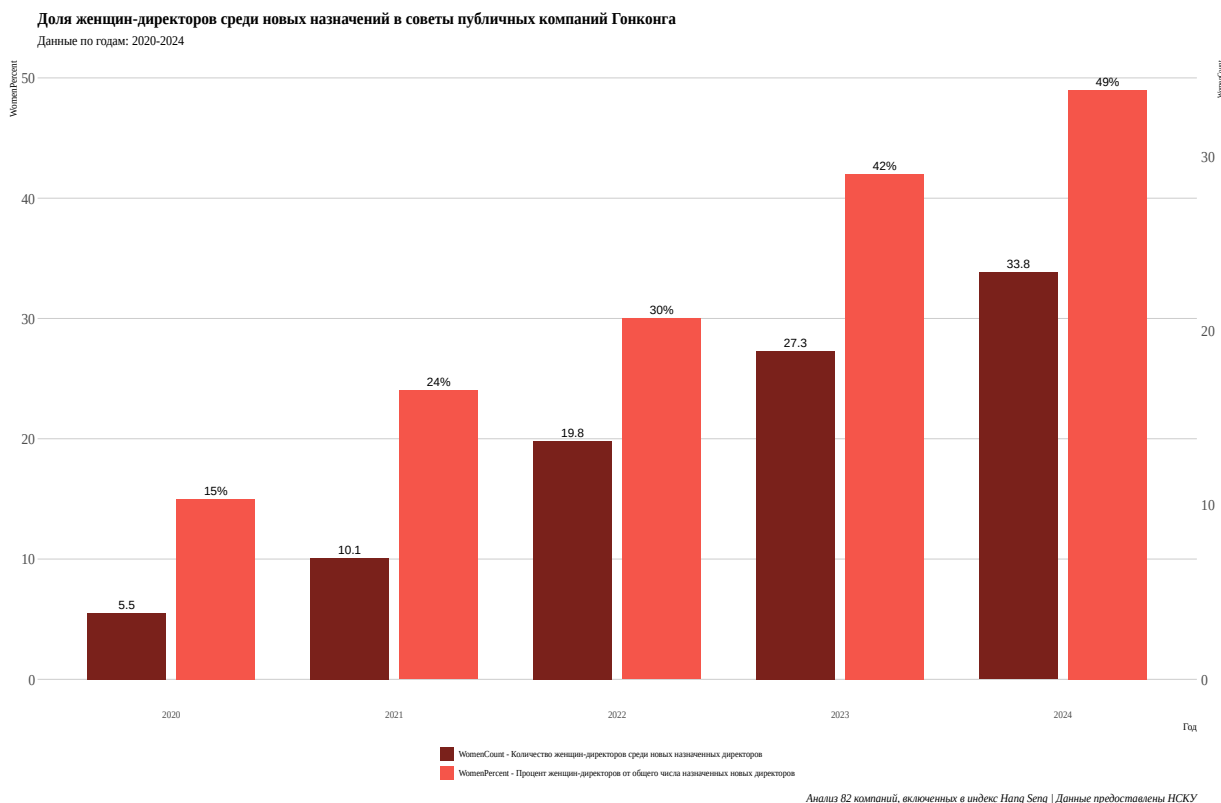


Рис. 5. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Гонконга.
Данные по годам: 2020–2024.

Интерпретация графика:

- Общий тренд показывает, что в последние годы в публичных компаниях Гонконга увеличивается как процент, так и абсолютное количество женщин в советах директоров, что может быть результатом политики по продвижению гендерного равенства.

2.2. Доля советов директоров крупных публичных компаний, в которые избрана как минимум одна женщина

В 2024 году в крупных компаниях Гонконга наблюдается значительный рост участия женщин в советах директоров. Доля советов, в которых присутствует хотя бы одна женщина-директор, увеличилась до 96%, что является заметным улучшением по сравнению с 2012 годом, когда этот показатель составлял 58%.

Одним из факторов, способствующих этому улучшению, стало ужесточение законодательства. Введенные в декабре 2021 года требования Гонконгской фондовой биржи обязывают местных эмитентов указывать количественные цели и сроки для достижения большего гендерного разнообразия в советах директоров, а также назначать как минимум одного директора другого пола в каждый совет директоров до конца 2024 года.^[19]

[19] HKEX, "Review of corporate governance code and related listing rules".

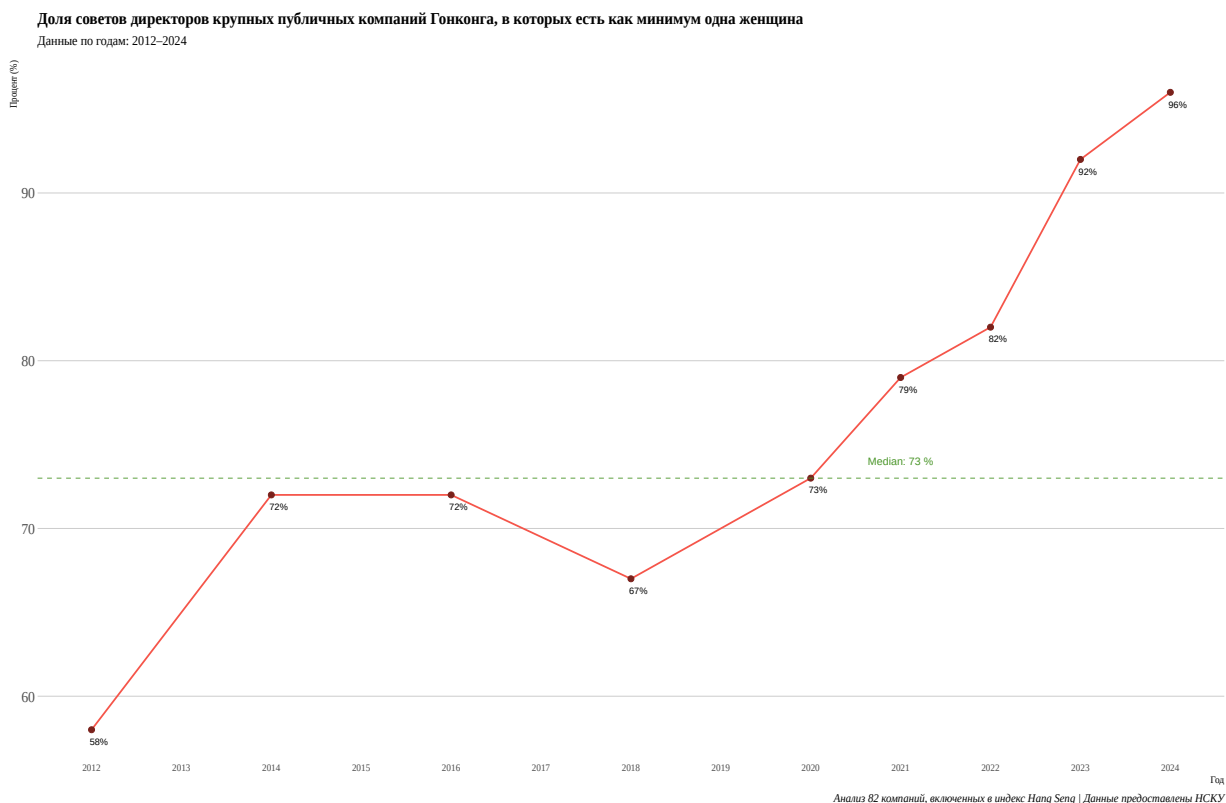


Рис. 6. Доля советов директоров крупных публичных компаний Гонконга, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012–2024.

Интерпретация графика:

- Большинство советов директоров достигли значительного прогресса: поскольку медианное значение отражает центральную тенденцию данных, исключая “экстремальные значения” и выбросы, оно показывает, что **более половины советов уже имеют более высокий уровень присутствия женщин**, чем указано в медиане (73%). Это означает, что число женщин в этих советах продолжает расти, и на уровне медианы половина советов директоров уже преодолела этот порог.

2.3. Женщины в советах директоров публичных компаний (по секторам экономики)

В 2023 году в публичных компаниях Гонконга, входящих в индекс Hang Seng, наибольшее количество женщин-директоров было в сфере здравоохранения – 24,4%. На втором месте оказался сектор финансовых услуг с 19,2% женщин-директоров, за ними следует потребительский сектор с 17,4%, а в сфере информационных технологий этот показатель составил 15,1%.

В целом, доля женщин в советах директоров в Гонконге остаётся **относительно низкой**, особенно в таких сферах, как **информационные технологии и потребительский сектор**. Этот график наглядно демонстрирует текущую структуру гендерного состава советов директоров в компаниях Гонконга в разрезе отраслей экономики.

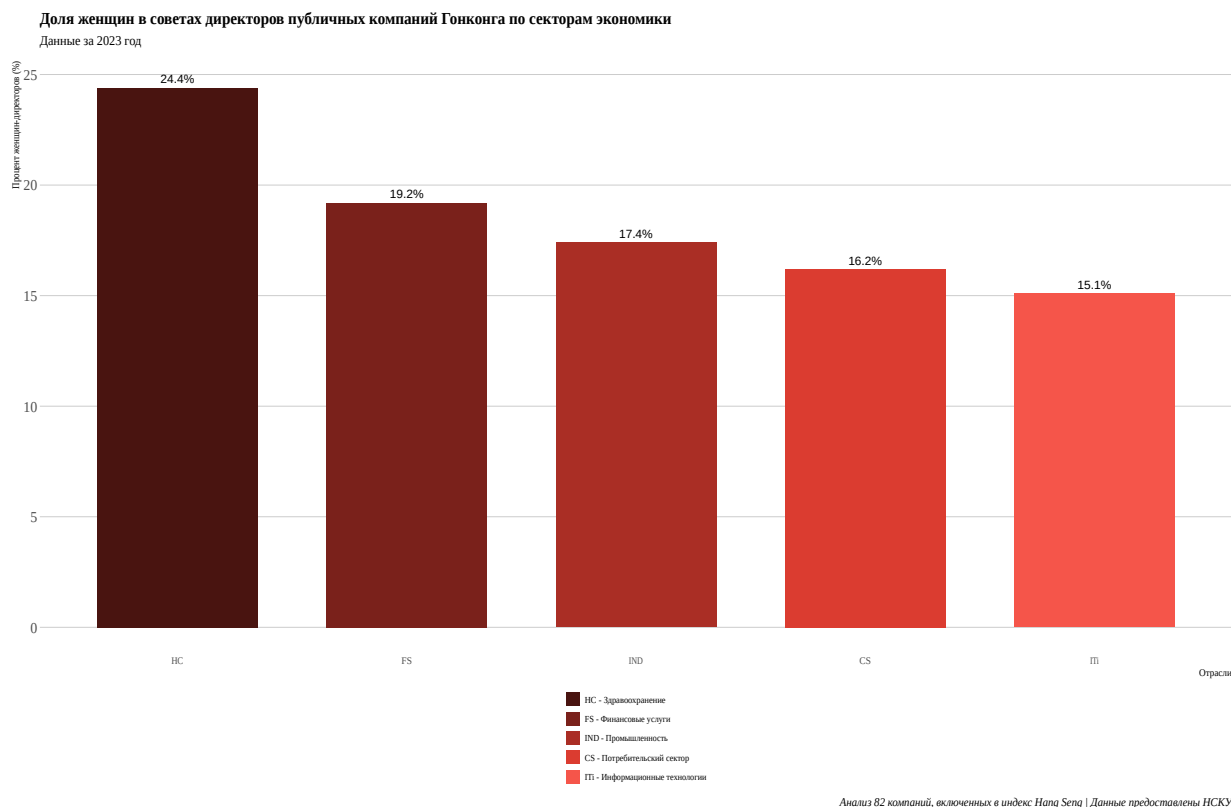


Рис. 7. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Гонконга по секторам экономики. Данные за 2023 год.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ГОНКОНГА

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров публичных компаний Гонконга

В отличие от стран, где все неисполнительные директора считаются независимыми, в компаниях, зарегистрированных на Гонконгской фондовой бирже, распространены две категории неисполнительных директоров: не-независимые неисполнительные директора (non-independent non-executive directors, NEDs) и независимые неисполнительные директора (independent non-executive directors, INEDs). Согласно Правилам листинга Гонконгской фондовой биржи и опубликованной в 2021 году [“Рекомендации по корпоративному управлению для советов директоров”](#), не-независимые неисполнительные директора (NEDs) не входят в состав руководства компаний и не считаются независимыми; обычно они являются руководителями дочерних компаний группы, представителями крупных акционеров или бывшими руководителями компании, недавно ушедшими на пенсию. Только независимые неисполнительные директора (INEDs) признаются независимыми и соответствуют критериям независимости.

В этом отчете был проведен анализ независимости директоров гонконгских компаний, основывающийся на наличии независимых неисполнительных директоров (INEDs) в составах советов директоров.

В период с 2021 по 2024 год наблюдается устойчивая тенденция роста числа новых независимых директоров в советах публичных компаний Гонконга. Несмотря на незначительные колебания их доли среди всех назначений, абсолютные значения демонстрируют уверенное увеличение – с 18,9 человек в 2021 году до 31,1 в 2024 году.

В 2020 году из 37 новых директоров 45% были независимыми директорами. В 2021 году из 42 новых директоров 45% были независимыми директорами. В 2022 году общее количество назначений выросло до 66, а доля независимых снизилась до 42%. В 2023 году зафиксировано наибольшее процентное значение – 46% из 65 новых членов. В 2024 году было назначено 69 директоров, из которых 45% были независимыми, что стало самым высоким числом за рассматриваемый период.

Таблица 4. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Гонконга. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	37	42	66	65	69
из них независимые директора (%)	45%	45%	42%	46%	45%
Количество новых независимых директоров (человек)	16,6	18,9	27,7	29,9	31,1

Для наглядности изменений представлен комбинированный график, отражающий как общее число новых назначений, так и долю независимых директоров. Относительный показатель остаётся в пределах 42 – 46%. Несмотря на незначительные колебания, этот показатель остаётся стабильным, что может свидетельствовать о балансе между назначением независимых директоров и других кандидатов, а также о возможном существовании практики, регулирующей их количество.

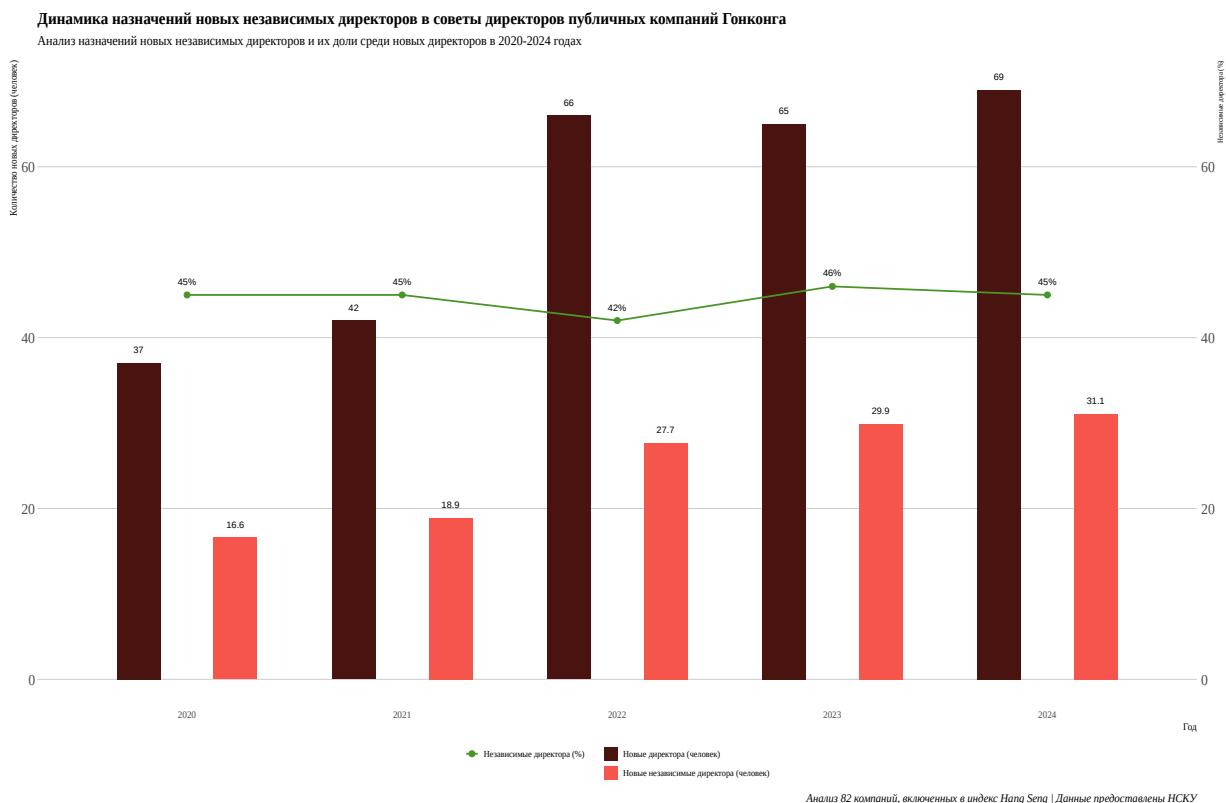


Рис. 8. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Гонконга. Данные по годам: 2020-2024.

3.2. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Гонконга

В 2021 году в советах директоров гонконгских компаний, входящих в индекс Hang Seng, в среднем было 5,5 независимых директора, а в 2022 году это число снизилось до 4,8. В 2023 году наблюдается положительная динамика: количество независимых директоров возросло до 5,2, несмотря на сокращение среднего размера советов до 11,2 человека. В 2024 году среднее количество независимых директоров снизилось до 4,8.

В целом, несмотря на колебания, количество независимых директоров демонстрирует тенденцию к снижению. После роста, отмеченного в 2020 и 2023 годах, в 2024 году показатель вновь снизился, что может указывать на нестабильность в подходах к формированию советов директоров.

Таблица 5. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Гонконга. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	11,3	12,3	11,4	11,2	10,8
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	5,1	5,5	4,8	5,2	4,8

График отображает динамику двух ключевых показателей – среднего размера совета директоров (*avg_size*) и среднего количества независимых директоров (*avg_independent_directors*).

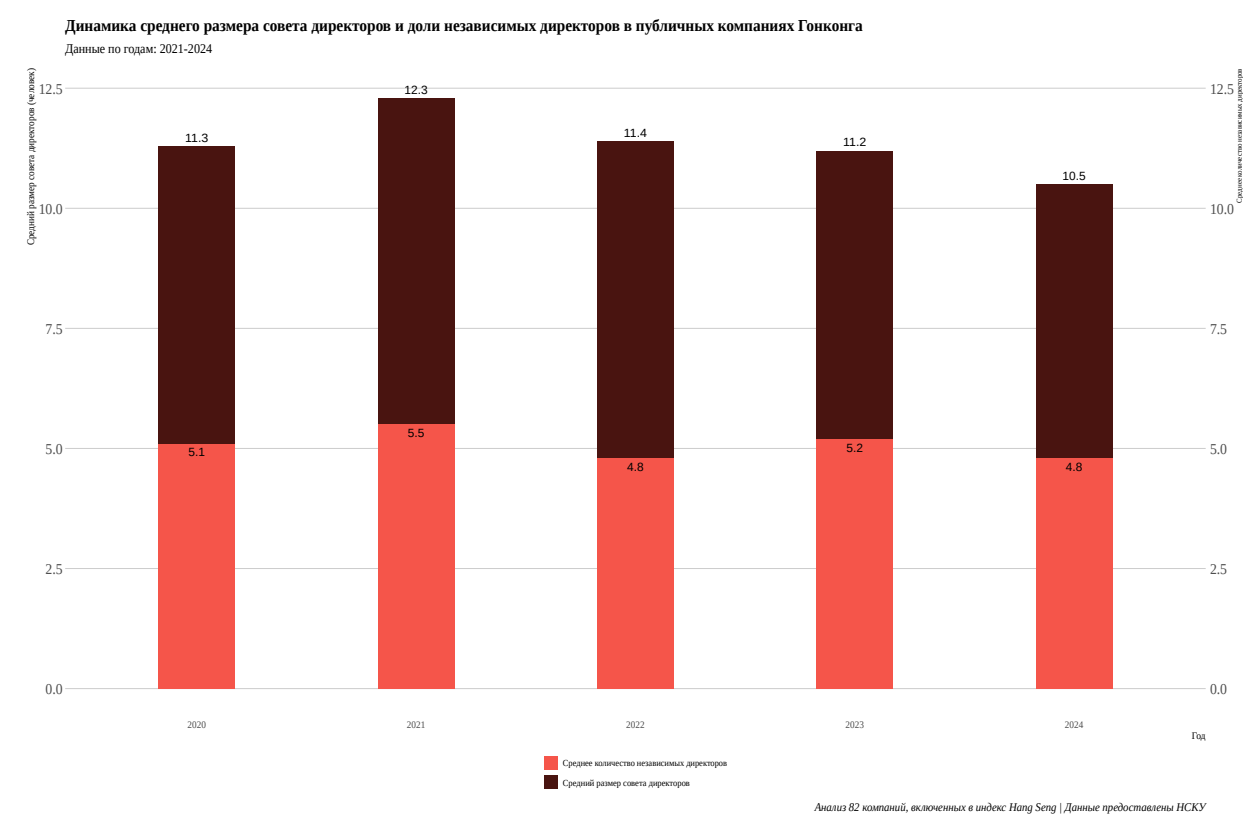


Рис. 9. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Гонконга. Данные по годам: 2020 – 2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ГОНКОНГА

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров публичных компаний

В 2020 году иностранные специалисты составляли 24,8% новых членов советов директоров гонконгских публичных компаний, что отражало умеренную степень международного участия в системе корпоративного управления. В 2021 году этот показатель увеличился до 29,1%, что может указывать на стремление компаний привлекать больше иностранных специалистов, в том числе в ответ на реформы в области корпоративного управления.

В 2022 году произошло резкое снижение этого показателя до 15,5%, вероятно, из-за ограничений, вызванных пандемией, а также экономической нестабильности или нормативных барьеров. В 2023 году произошло небольшое восстановление до 18,7%, но показатель новых иностранных директоров всё ещё оставался ниже уровней 2020–2021 годов.

В 2024 году был зафиксирован значительный рост до 54,5%, что стало самым высоким показателем за весь анализируемый период. Это может быть связано с усилиями Гонконгской фондовой биржи (HKEX) по привлечению международных кандидатов в советы директоров публичных компаний.

В декабре 2024 года HKEX опубликовала консультационный документ, в котором изложены предлагаемые поправки к Кодексу корпоративного управления и соответствующим Правилам листинга, с целью укрепления корпоративного управления публичных компаний, что подчёркивает стремление Биржи повысить качество и разнообразие составов советов директоров.^[20]

Таким образом, рост доли иностранных директоров в 2024 году подтверждает эффективность политики HKEX, направленной на интернационализацию управления. Это способствует укреплению прозрачности, повышению доверия инвесторов и росту конкурентоспособности Гонконга как международного финансового центра.

[20] [HKEX, Exchange Publishes Conclusions on Corporate Governance Code Enhancements.](#)

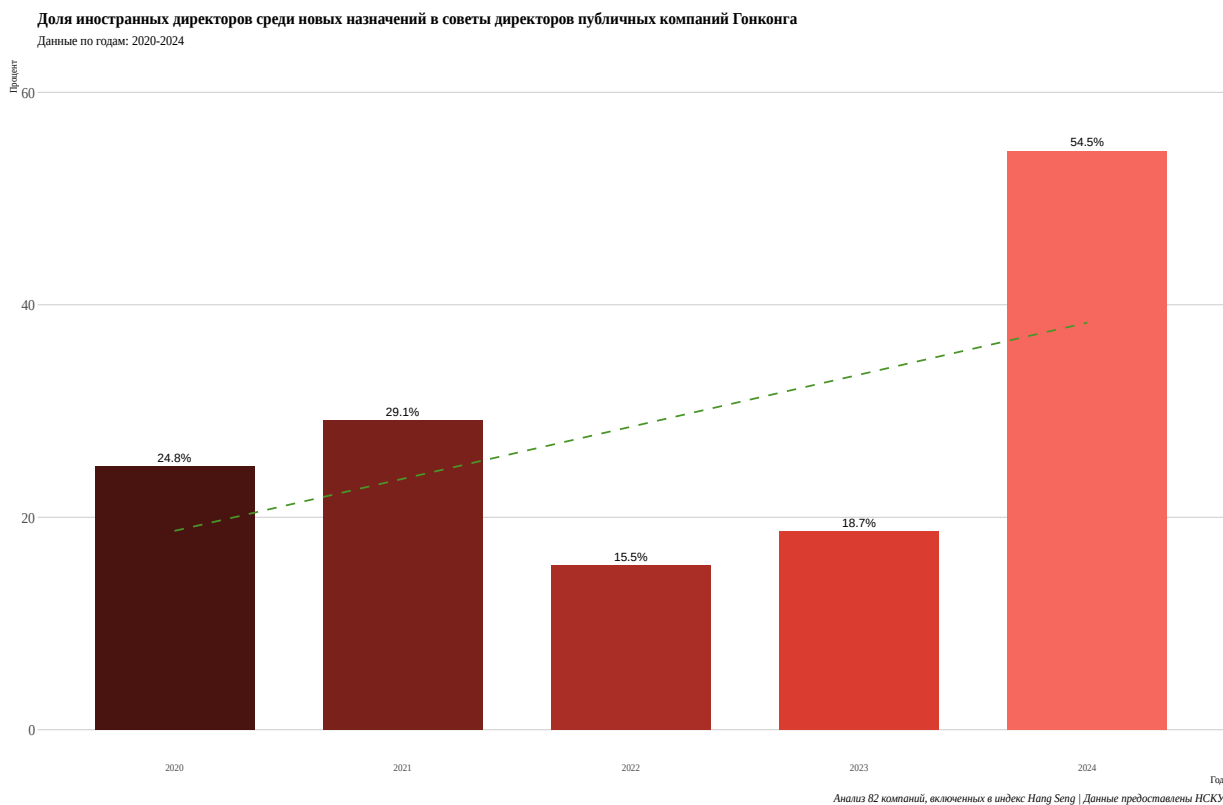


Рис. 10. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Гонконга. Данные по годам: 2020-2024.

4.2. Советы директоров публичных компаний, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

Данные о доле советов директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор, демонстрируют определённые колебания, но в целом свидетельствуют о тенденции к усилению международного участия в корпоративном управлении. Несмотря на снижение в отдельных годах (например, до 68,4% в 2018 году и до 67,2% в 2021 году), в 2016, 2022 и 2024 годах данный показатель достиг 100%. Это указывает на устойчивую стратегию интернационализации, особенно в последние годы.

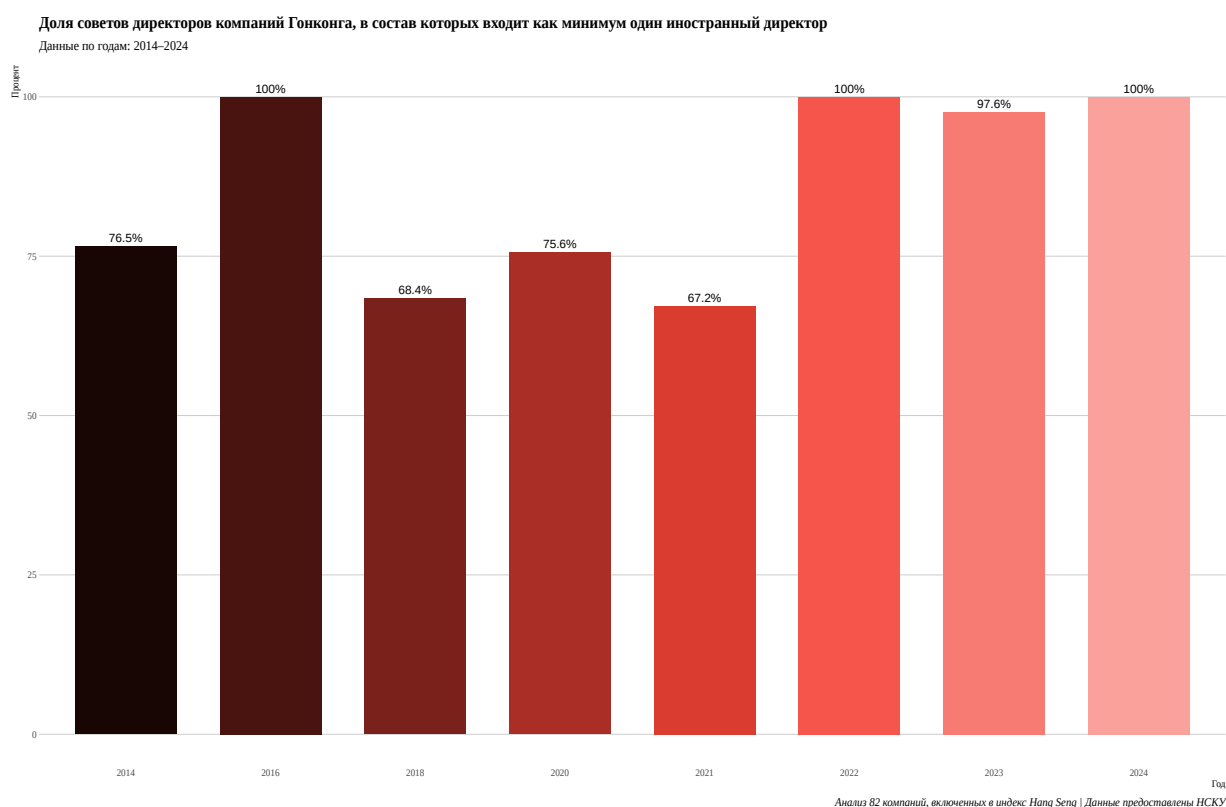


Рис. 11. Доля советов директоров компаний Гонконга, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2014–2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ГОНКОНГА

5.1. Директора, которые при назначении в состав советов публичных компаний уже занимали активные руководящие должности в других компаниях

График отображает динамику доли директоров, которые имеют опыт активного руководства в публичных компаниях Гонконга за период с 2020 по 2023 год. На протяжении анализируемого периода наблюдаются колебания: от 69% в 2020 году до минимума в 57% в 2021 году и последующего роста до 70% в 2023 году. Такая динамика может отражать стремление компаний привлекать лидеров с практическим управленческим опытом в условиях постпандемийного восстановления. В целом график иллюстрирует отсутствие устойчивой тенденции и указывает на возможные изменения в стратегиях формирования советов директоров.

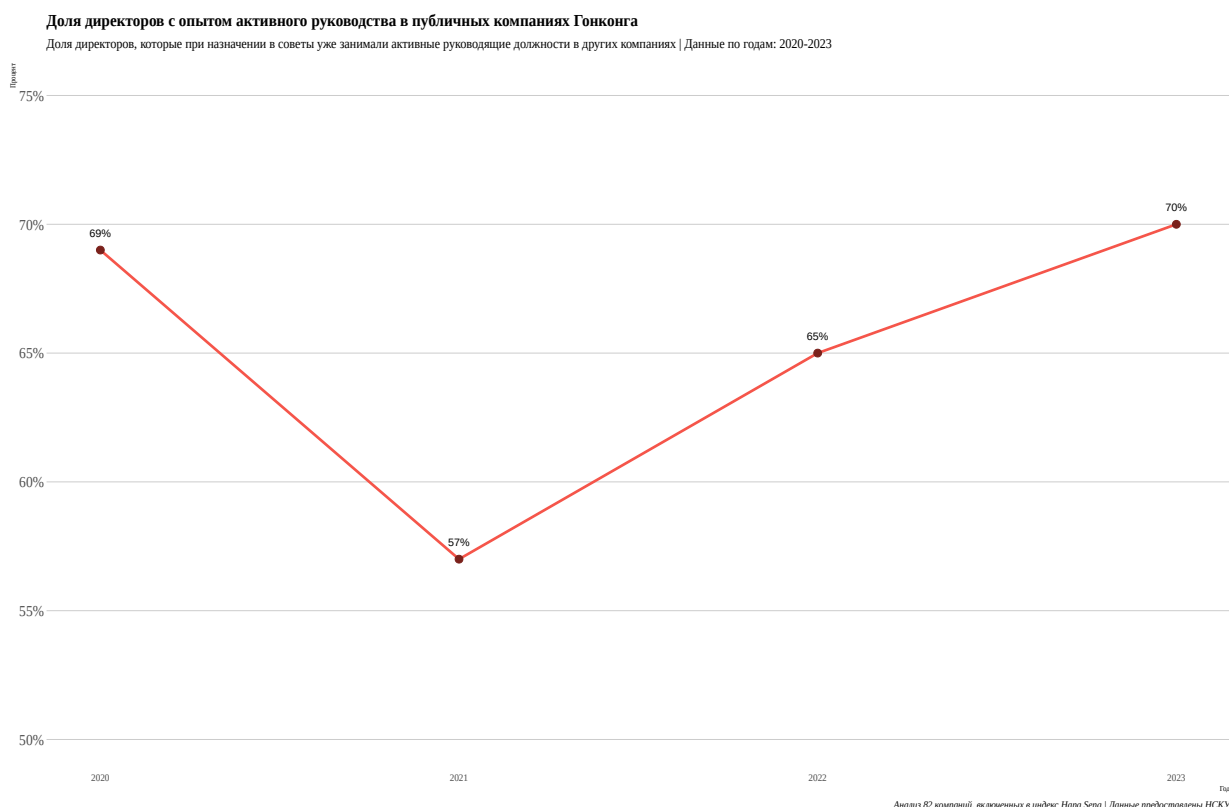


Рис. 12. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Гонконга.
Данные по годам: 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с активным опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров в публичных компаниях

С 2020 года, когда число директоров с активным управленческим опытом составляло 25,5 человек, наблюдалось устойчивое увеличение этого показателя, достигшее 45,8 человек к 2023 году. Это говорит о целенаправленном усилении акцента на привлечение руководителей с практическим опытом – вероятно, в ответ на внешние вызовы или потребность в более эффективном корпоративном управлении.

Интересно, что в 2022–2023 годах доля новых директоров остаётся высокой, однако количество руководителей с активным управленческим опытом не растёт пропорционально с этим показателем, что может указывать на изменение критериев отбора кандидатов в советы директоров.

Таблица 6. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Гонконга. Данные по годам: 2020–2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	37	25,5	8,3
2021	42	23,5	8,3
2022	66	42,5	7,2
2023	65	45,8	6,8

График построен на основе данных о директорах с опытом активного руководства (*avg_dir_experience*) и среднем сроке их работы (*avg_tenure*) в публичных компаниях Гонконга за период с 2020 по 2023 год.

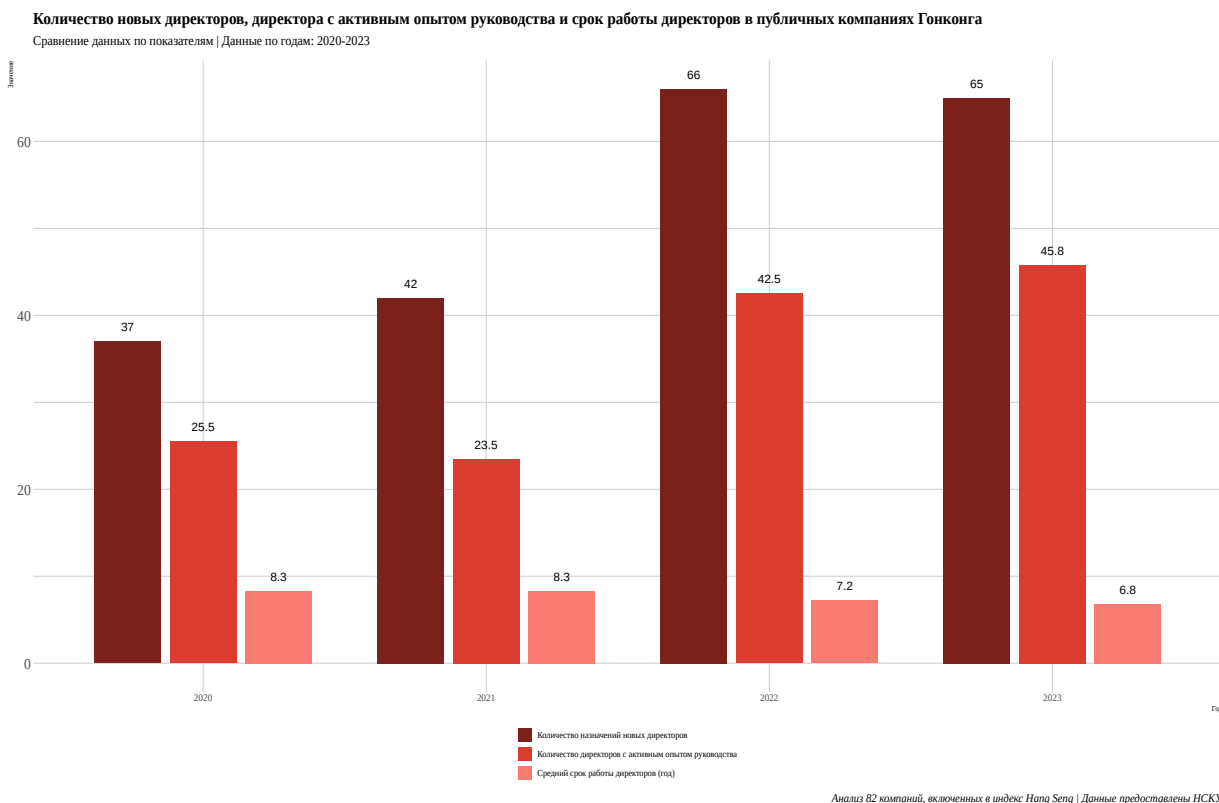


Рис. 13. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Гонконга. Данные по годам: 2020-2023.

5.3. Профессиональный опыт новых назначенных директоров в советы публичных компаний

Анализ и описание данных о профессиональном опыте новых директоров, избранных в состав советов в 2023 году в крупные публичные компании Гонконга, показывает следующие выводы. Наибольшую популярность имеют директора с наличием опыта работы в различных отраслях (76%). Такой опыт позволяет советам директоров адаптировать успешные практики из других секторов, что способствует развитию инноваций и повышению гибкости в условиях быстро меняющейся экономической среды. 45% директоров не имели опыта работы в других публичных советах на момент своего назначения. Это может ограничивать обмен лучшими практиками между компаниями и снижать возможности для сетевого взаимодействия. Такие директора могут быть ограничены внутренними знаниями и опытом в рамках одной компании или отрасли. 36% директоров имеют опыт работы в иных руководящих позициях, таких как операционные директора, директора по маркетингу или продажам. Это также отражает стремление гонконгских компаний искать людей с разносторонним опытом, что способствует более гибкому управлению и расширению возможностей для улучшения операционной эффективности. 18% директоров имеют опыт работы генеральным директором, что подчеркивает важность сильного стратегического лидерства.

Новые назначенные директора, обладающие опытом работы в должности генерального директора, обладают широким стратегическим видением и опытом руководства. 6% директоров имеют опыт работы финансовым директором, что является наименьшим процентом среди всех категорий. Такой низкий процент директоров с финансовым опытом может свидетельствовать о том, что компании не придают решающее значение финансовой экспертизе на уровне совета директоров, предпочитая привлекать отдельных специалистов для решения финансовых вопросов.

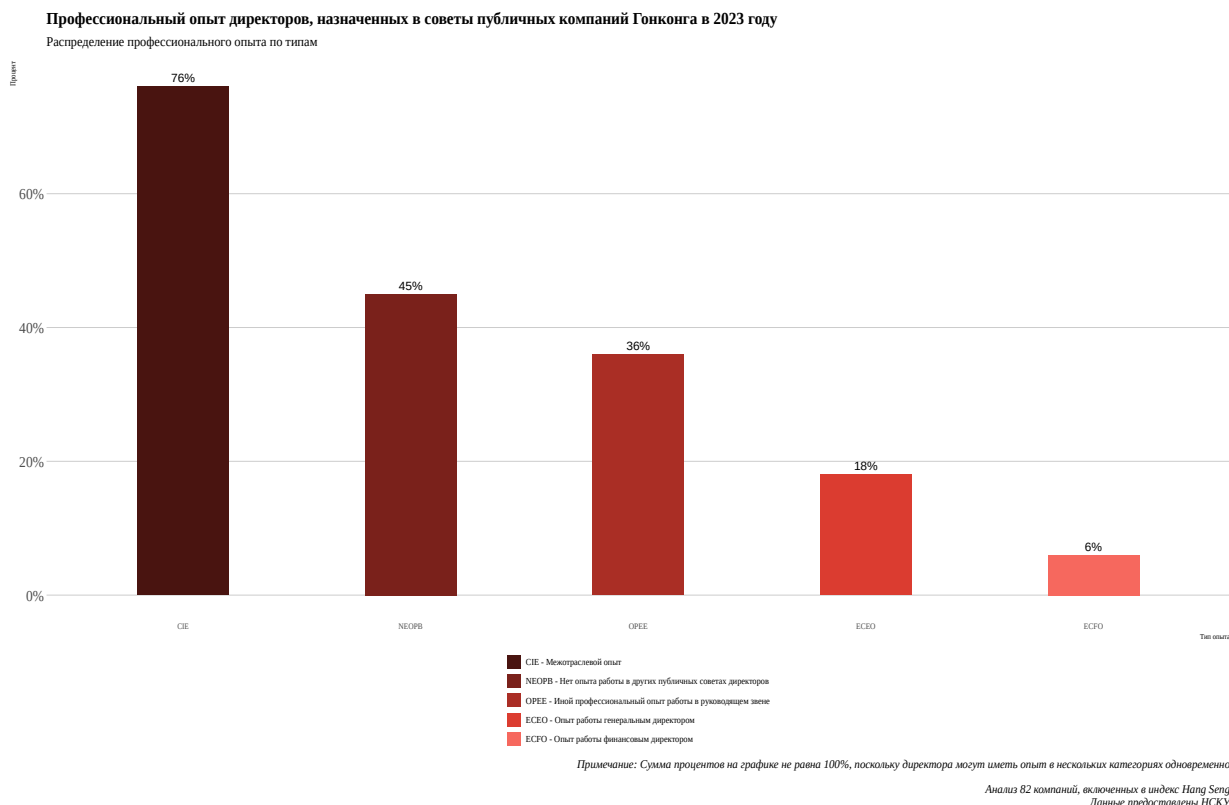


Рис. 14. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Гонконга в 2023 году.

5.4. Навыки членов советов директоров в публичных компаниях

Данные о навыках членов советов директоров за 2023 год показывают, какие компетенции считаются наиболее важными и востребованными в контексте современного управления компаний. Половина директоров, которые были назначены в 2023 году в советы директоров гонконгских компаний индекса Hang Seng, обладают навыками в области риск-менеджмента и управления финансовыми рисками (RM/FR). Учитывая общую тенденцию к глобализации мировых рынков и крупных компаний, международный опыт (INTACT) также играет значительную роль, хотя его доля существенно ниже, чем риск-менеджмента, и составляет 14%. Хотя технологии становятся ключевыми для бизнеса, только 6% членов советов директоров обладают необходимыми навыками в этой области. Это может свидетельствовать о том, что компании не полностью используют потенциал цифровых технологий.

В условиях растущих угроз кибербезопасности (CybSec) этот навык также не является достаточно распространенным среди директоров и составляет всего 5%, что может ставить компании под определенные угрозы. Наименьший показатель навыков среди директоров связан с многообразием и инклюзивностью (D&I) – 2%, что может указывать на необходимость повышенного внимания к этой теме.

Анализ данных показывает растущий акцент на риск-менеджмент и устойчивое развитие, что является реакцией на экономические и социальные изменения. Компании должны обратить внимание на другие ключевые навыки, такие как кибербезопасность и многообразие, которые создают устойчивую корпоративную культуру. Также важен акцент на технологические навыки, чтобы оставаться конкурентоспособными.

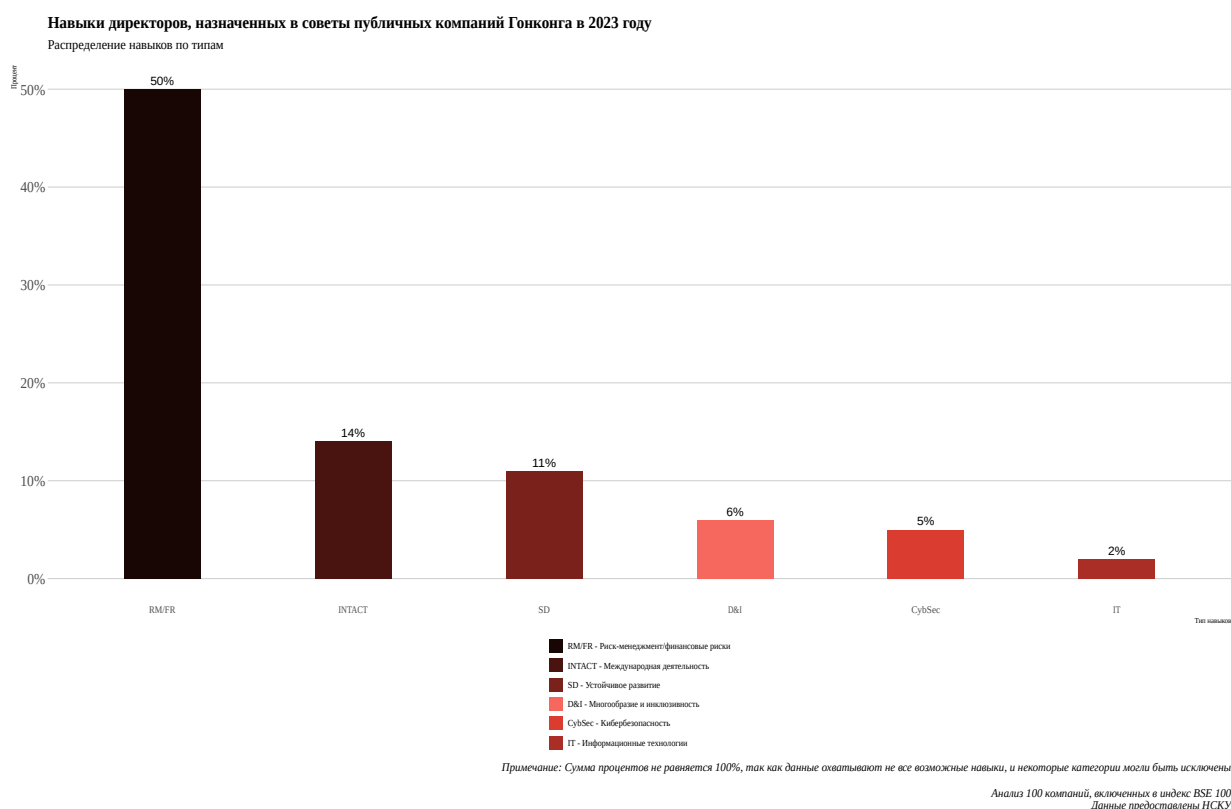


Рис. 15. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Гонконга в 2023 году.

5.5. Уровень образования директоров

Основной тренд 2023 года заключался в том, что гонконгские компании индекса Hang Seng в первую очередь искали кандидатов в советы директоров с высоким уровнем профессионального образования и управленческой подготовки, отдавая явное предпочтение тем, кто обладает степенью магистра и MBA. Это может быть связано с ростом конкуренции и необходимостью принимать обоснованные и стратегические решения на уровне управления.

Анализ состава совета директоров по уровню образования в 2023 году показывает интересные тенденции:

- Наибольшее количество директоров имеют степень магистра – 69%, что говорит о высоком уровне академической подготовки и профессиональной квалификации. Это может указывать на то, что компании предпочитают кандидатов с глубокой специализацией и знаниями в определенных областях.
- Вторая по численности группа – это обладатели степени бакалавра – 29%. Несмотря на то, что этот процент меньше, чем у магистров, он все еще значительный. Что может свидетельствовать о том, что в некоторых случаях компании готовы принимать менее высококвалифицированных специалистов; возможно это применяется как часть стратегии по диверсификации своего состава.

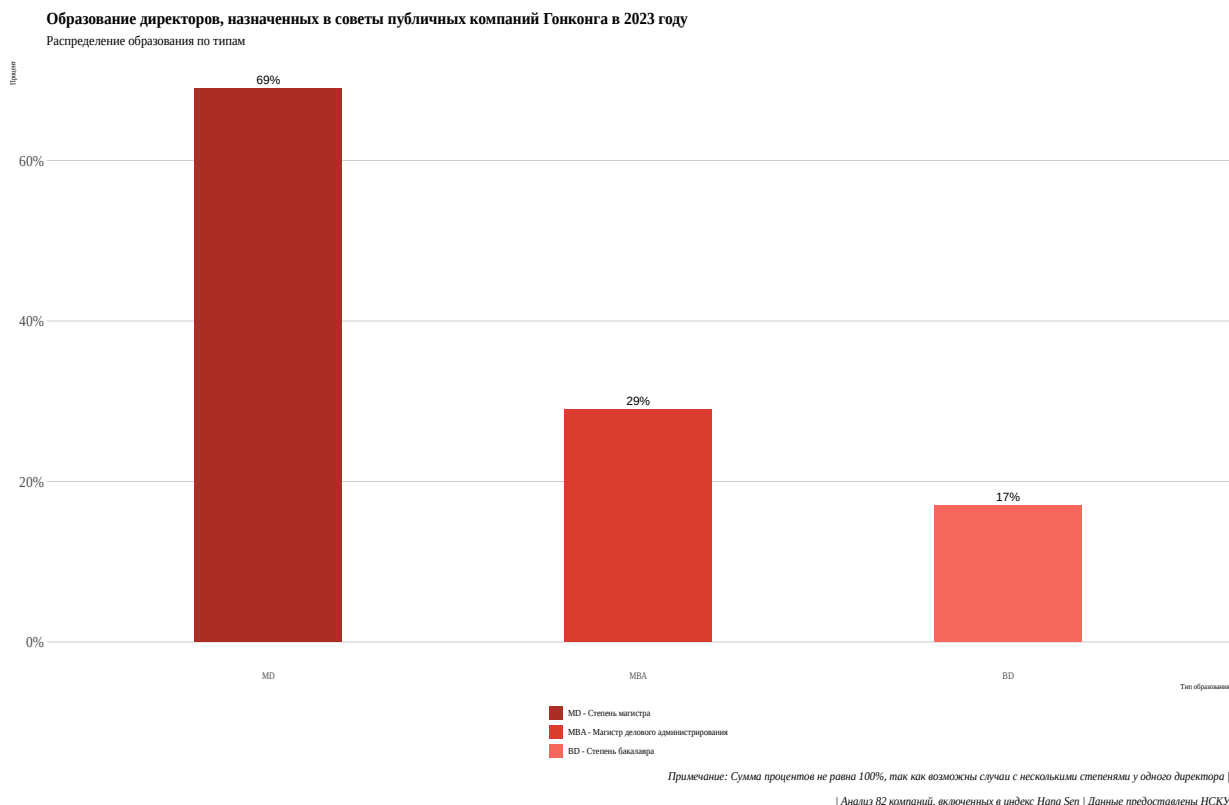


Рис. 16. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Гонконга в 2023 году.

Основные выводы

В ходе анализа корпоративного управления в 82 публичных компаниях, входящих в индекс Hang Seng, были выявлены следующие ключевые характеристики составов советов директоров:

- С 2020 по 2024 год количество новых назначений в советы директоров оставалось относительно стабильным, демонстрируя постепенный рост и достигнув 69 директоров в 2024 году.
- Средний размер советов директоров публичных компаний снизился с 12,3 в 2012 году до 10,8 в 2024 году, что соответствует мировой тенденции.

- Средний возраст директоров снизился с 60,8 лет в 2014 году до 59 лет в 2024 году.
- Средний срок работы директоров снизился с 9,5 лет в 2014 году до 7,5 лет в 2024 году.

Гендерное равенство в советах директоров:

- Доля женщин среди новых назначений увеличилась с 15% в 2020 году до 49% в 2024 году.
- Доля советов с хотя бы одной женщиной выросла с 58% в 2012 году до 96% в 2024 году.
- В 2023 году наибольший процент женщин в советах директоров наблюдается в здравоохранении (24,4%), а наименьший в секторе информационных технологий (15,1%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений остается на уровне 45%, как в 2020 году, так и в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров в советах директоров уменьшилось с 5,1 в 2020 году до 4,8 в 2024 году.

Иностранные директора:

- С 2020 года доля иностранных директоров среди новых назначений выросла с 24,8% до 54,5% в 2024 году.
- Доля советов директоров публичных компаний Гонконга, в состав которых входит хотя бы один иностранный директор, остаётся на высоком уровне и в 2024 году составила 100%.

Профессиональный опыт директоров:

- В 2024 году 53% директоров имели управленческий опыт на момент назначения в советы директоров.
- В 2023 году 76% директоров обладали межотраслевым опытом, 45% директоров не имели опыта в других публичных советах.
- В 2023 году 50% директоров имели знания в области риск-менеджмента, 14% директоров в международной деятельности, 11% — в области устойчивого развития.
- В 2023 году 69% директоров имели степень магистра, 29% — степень бакалавра, 17% — степень MBA.

ИНДИЯ

В данном разделе исследования был проведен анализ 100 крупнейших компаний, которые входят в состав основного индекса BSE 100 на Бомбейской фондовой биржи.

Анализ научных публикаций по теме советов директоров крупных индийских компаний позволяют сделать несколько ключевых выводов. Во-первых, размер совета директоров индийских компаний благоприятно сказывается на корпоративных и финансовых показателях компании. По результатам исследования это означает, что если количество директоров увеличивается, то и эффективность деятельности компании также возрастает (Apu Manna, T. N. Sahu, K. Pandey., 2020).[21] Во-вторых, только наличие в советах директоров независимых директоров не может предотвратить манипуляции с “earnings management”; гораздо более важными факторами для препятствия возникновению проблем, связанных с вопросами по управлению прибылью компании, являются качество совета и его тщательность в работе (J. Sarkar, Subrata Sarkar, K. Sen., 2008).[22] В-третьих, многократное членство в совете директоров и большой срок полномочий связаны с улучшением показателей деятельности компании, поскольку директора накапливают репутационный капитал за счет опыта и знаний (Apu Manna, T. N. Sahu, K. Pandey., 2020).[23] В-четвертых, по сравнению, например, с советами директоров в США, советы директоров компаний Индии, как правило, меньше по размеру, менее независимы и менее гендерно диверсифицированы (S. Mehrotra., 2015).[24] В-пятых, в отраслях автомобильной промышленности и информационных технологий размер совета директоров обычно составляет 10 - 12 директоров, причем приблизительно 50% из них - независимые директора (Vincent Tawiah, M. Benjamin, Dr. Sakshi Sharma., 2014).[25] И наконец, большинство индийских компаний поддерживают постоянный состав и размер совета директоров, а также часто одни и те же директора занимают должности председателей на протяжении длительного периода времени. В то же время, во многих компаниях встречаются председатели советов, которые не являются независимыми директорами (Vincent Tawiah, M. Benjamin, Dr. Sakshi Sharma., 2014). Эти выводы подчеркивают уникальные особенности практики корпоративного управления и проблемы, связанные со структурой советов директоров в индийских компаниях.

[21] Manna, A., Sahu, T.N., & Pandey, K.D. (2020). Board size, multiple directorship and performance of Indian listed firms. *International Journal of Economics and Business Research*.

[22] Sarkar, J., Sarkar, S., & Sen, K. (2008). Board of Directors and Opportunistic Earnings Management: Evidence from India. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23, 517 - 551.

[23] Manna, A., Sahu, T.N., & Pandey, K.D. (2020). Board size, multiple directorship and performance of Indian listed firms. *International Journal of Economics and Business Research*.

[24] Cheung, Y., Haw, L., Tan, W., & Wang, W. (2014). Board Structure and Intragroup Propping: Evidence from Family Business Groups in Hong Kong. *Financial Management*, 43, 569-601.

[25] Tawiah, V., Benjamin, M., & Sharma, D. (2014). Board Structures in India: Evidence from Automobile and IT Companies. *Economics of Innovation eJournal*.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ИНДИИ

1.1. Новые директора, избранные в советы директоров

В период с 2020 по 2024 годы количество новых директоров в советах директоров публичных компаний Индии, входящих в индекс BSE 100, демонстрировало стабильный рост. В 2020 году было назначено 42 новых директора, что стало отправной точкой для анализа. В 2021 году этот показатель увеличился до 51, что свидетельствует о тенденции к обновлению кадров в корпоративном управлении. В 2022 году наблюдалось дальнейшее увеличение числа новых назначений – до 52. В 2023 году показатель возрос до 58, а в 2024 году достиг 62.

С 2020 по 2024 год наблюдается устойчивый рост числа новых директоров в советах директоров публичных компаний Индии, что может свидетельствовать об улучшении корпоративного управления и повышении уверенности на рынке. Линия регрессии (зеленая пунктирная линия) на графике иллюстрирует общий тренд, подтверждая ежегодное увеличение числа новых назначений.

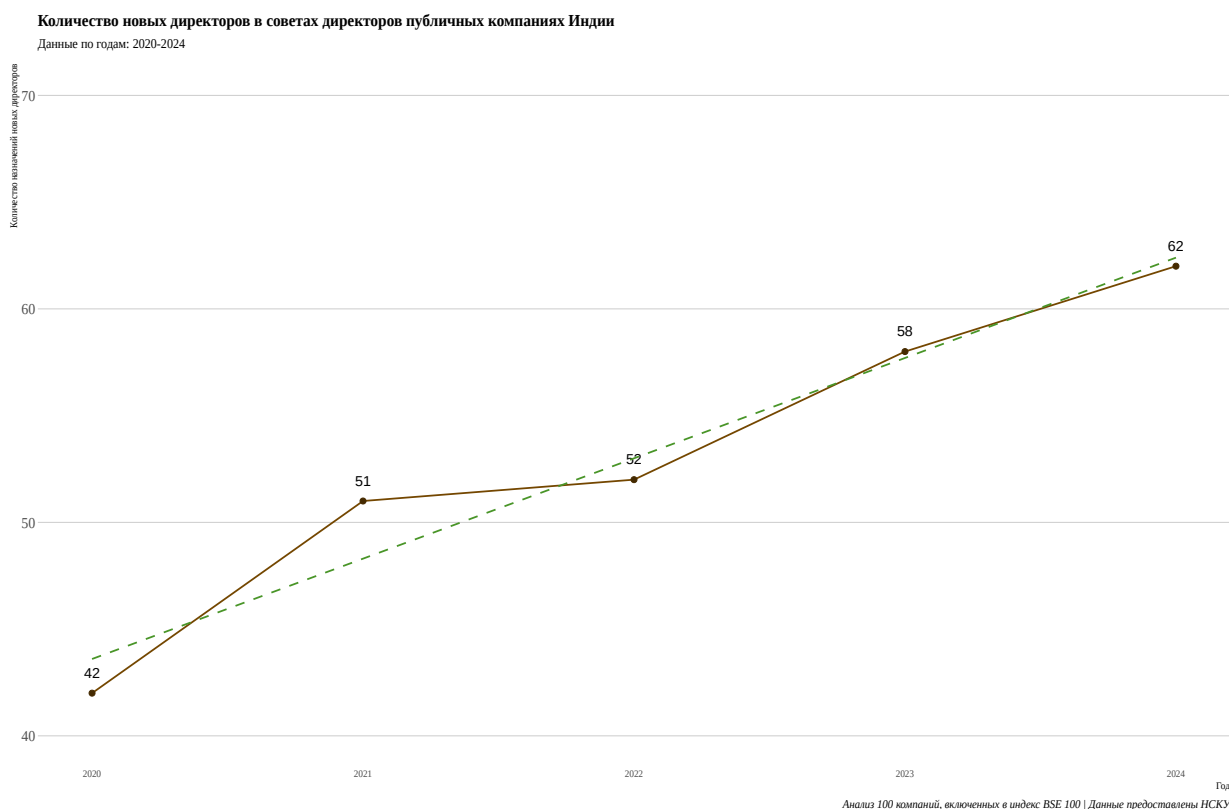


Рис. 17. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях Индии.
Данные по годам: 2020-2024.

1.2. Размер совета директоров

Согласно Закону “О компаниях” 2013 года, в совете директоров публичной компании должно быть не менее трех директоров, но их максимальное количество не может превышать пятнадцати. В 2021 году было проведено исследование “*Board characteristics and financial performance: A comprehensive literature review*”, в котором анализировались 442 компании и 3094 совета директоров с целью выявить оптимальный состав совета директоров для крупнейших индийских компаний. В ходе исследования была изучена связь между количеством членов совета директоров и рентабельностью активов компаний (ROA) за семилетний период времени.

Результаты исследования показали, что, когда в советах директоров количество членов превышает 15 человек, наблюдается отрицательная зависимость: чем больше директоров, тем ниже рентабельность активов компании. Это означает, что *наличие слишком большого числа директоров может негативно сказаться на финансовых показателях компании*. Тем не менее, эти результаты не обязательно означают, что увеличение числа директоров в совете негативно влияет на показатели работы компании; скорее, они могут свидетельствовать о том, что *раздутые советы директоров не являются столь эффективными*. Также было выявлено, что оптимальный размер совета директоров, способствующий повышению эффективности деятельности компании в Индии, составляет от 8 до 12 членов.[26]

Средний размер совета директоров в публичных компаниях Индии, входящих в индекс BSE 100 в период с 2012 по 2024 годы, демонстрирует тенденцию к уменьшению с небольшими колебаниями в некоторых годах. В 2012 году средний размер совета составил 12,8 человек, что является наивысшим показателем за этот период. Однако уже в 2014 году средний размер немного снизился до 12,4, что предвещает тенденцию к уменьшению состава директоров.

В 2016 и 2018 годах этот показатель продолжил падение, составив 11,3 человека в обоих случаях. В 2020 году размер совета уменьшился до 11 человек, что указывает на стабильное сокращение. В 2021 году наблюдается небольшой рост – средний размер совета увеличился до 11,4 человека, что может говорить о восстановлении интереса к немного более крупным советам директоров.

Тем не менее, в 2022 году средний размер совета достиг наименьшего значения по данному показателю за исследуемый период – составив 10,2 директора. Это сокращение может быть связано с усиливающимися требованиями к эффективности и оптимизации работы советов. В 2023 году размер совета немного увеличился до 11,1 человека, а в 2024 году – 10,8.

Таким образом, в целом наблюдается тенденция к снижению среднего размера совета директоров в публичных компаниях Индии, с незначительными колебаниями, что может отражать изменения в подходах к корпоративному управлению и оптимизации структуры управления. Линия регрессии (зеленая пунктирная линия) на графике помогает визуализировать тенденцию независимо от отдельных колебаний. Она отображает общий тренд, показывая, что в целом размер советов директоров в публичных компаниях Индии снижался с 2012 по 2024 год, что подтверждает глобальную тенденцию к оптимизации и уменьшению числа членов в руководящих органах управления компаний.

[26] Arora, A., & Singh, A. (2021). Board characteristics and financial performance: A comprehensive literature review. *Corporate Ownership and Control*.

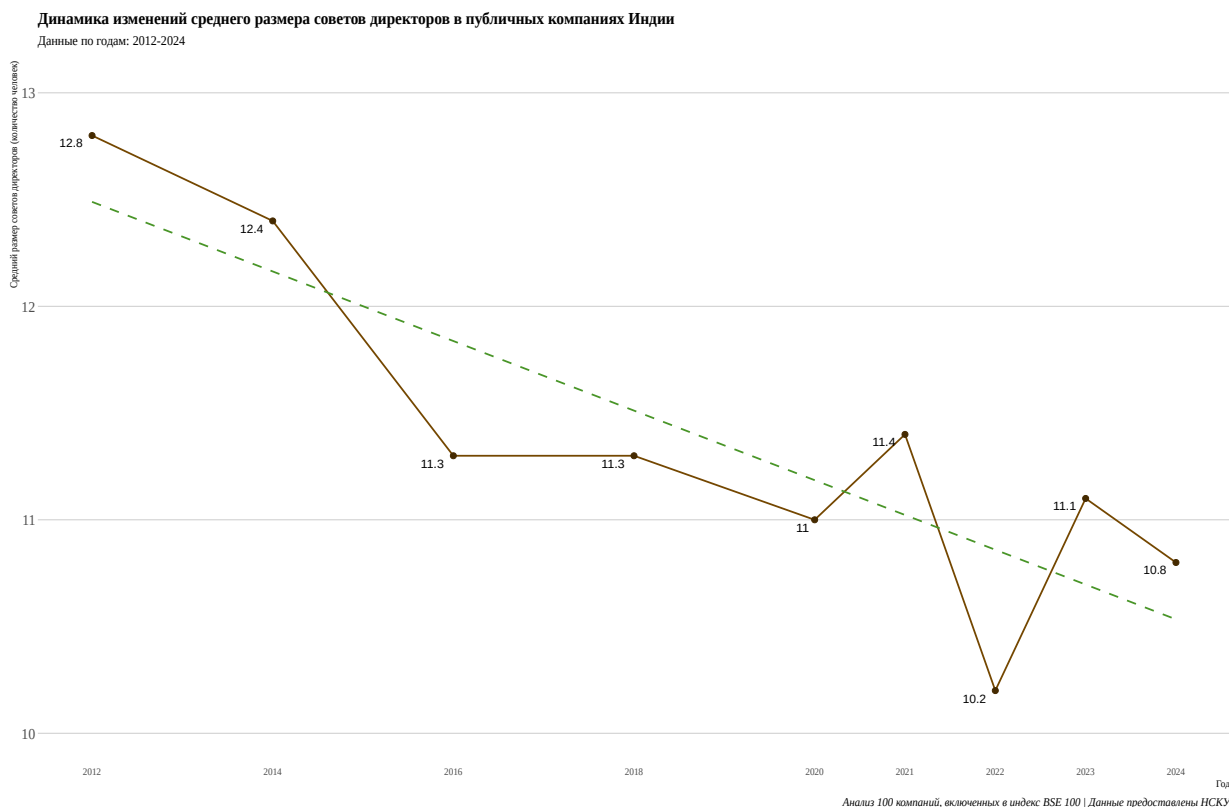


Рис. 18. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Индии.
Данные по годам: 2020-2024.

1.3. Возраст директоров, входящих в составы советов директоров

Средний возраст директоров в советах компаний, входящих в индекс BSE 100 Бомбейской фондовой биржи, обычно колеблется в диапазоне от 55 до 65 лет.

В 2024 году средний возраст новых избранных членов совета директоров компаний из этого индекса составил 60 лет. При этом закон “О компаниях” не устанавливает минимальных и максимальных возрастных границ для исполнительных и независимых неисполнительных директоров (INED).

Таблица 7. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Индии.
Данные по годам: 2014-2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	62,4	13,2
2016	62,9	12,6
2018	62,9	11,5
2020	61,7	10,2
2021	63,2	10,6
2022	64,2	9,5
2023	64	8,6
2024	60	9,5

1.4. Срок полномочий директоров в советах публичных компаний

Средний срок пребывания в должности независимого неисполнительного директора в публичных компаниях Индии обычно находится в диапазоне от 5 до 7 лет. Это соответствует законодательным нормам, установленным Законом “О компаниях” от 2013 года, который позволяет независимым неисполнительным директорам занимать свою должность до 10 лет, после чего необходимо пройти процесс переизбрания. Тем не менее, фактический срок полномочий может варьироваться в зависимости от корпоративной практики: многие компании имеют собственные внутренние положения и правила, которые могут ограничивать срок пребывания директоров или вводить более строгие нормы ротации.

Согласно нашим данным, средний срок полномочий директоров в публичных индийских компаниях в 2024 году составил 9,5 лет, что является самым большим сроком среди всех стран, рассмотренных в этом отчете.

Для более наглядного отображения данных о среднем возрасте директоров и сроке полномочий за период с 2014 по 2024 год представлен график, который сравнивает два показателя: средний возраст директоров (*avg_age*) и средний срок работы директоров (*avg_tenure*) в публичных компаниях Индии за тот же период времени.

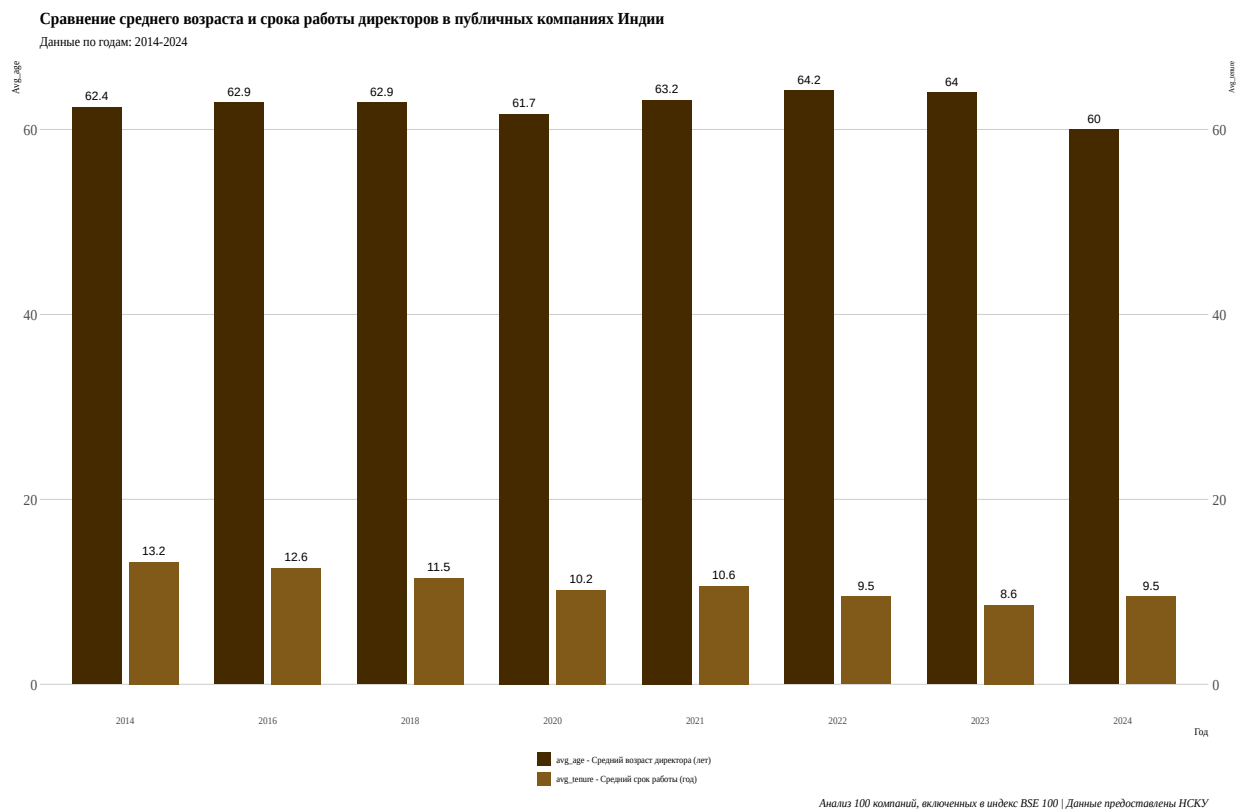


Рис. 19. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Индии.
Данные по годам: 2014-2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ИНДИИ

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

Согласно данным за 2024 год, женщины составили 28% от общего числа новых назначений в советы директоров 100 компаний, входящих в индекс BSE 100. В абсолютном выражении это составляет приблизительно 17,5 женщины-директора из 62 новых назначений.

Таблица 8. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Индии за 2024 год.

Новые директора (человек)	из них женщин-директоров
62	28%

Для наглядного представления изменений в гендерном составе советов директоров был построен график, отражающий динамику показателя доли женщин-директоров среди новых назначений в советы с 2020 по 2024 год. Он демонстрирует два ключевых индикатора: абсолютное число женщин среди новых назначений (*WomenCount*) и их долю в процентном выражении (*WomenPercent*) от общего количества новых членов советов директоров.

Доля женщин среди новых назначений демонстрирует устойчивый рост: с 8% в 2020 году она выросла до 28% в 2024 году. Это означает увеличение в 3,5 раза, или на 250% по сравнению с уровнем 2020 года. Несмотря на рост, данный показатель остаётся сравнительно низким по сравнению с аналогичным показателем в других странах выборки отчета, что указывает на необходимость дальнейших институциональных и корпоративных усилий по обеспечению гендерного баланса. Эти данные свидетельствуют о сохраняющемся недостаточном представительстве женщин в высших органах управления и подчёркивают важность анализа как процентных, так и абсолютных значений при оценке уровня гендерного разнообразия.

Выводы:

- наблюдается устойчивая положительная динамика участия женщин в органах корпоративного управления;
- рост процентного показателя не всегда сопровождается значительным увеличением абсолютного числа женщин-директоров;
- тенденция к расширению гендерного разнообразия в корпоративных структурах сохраняется, однако требует дальнейшего стимулирования со стороны бизнеса и регулирующих органов.

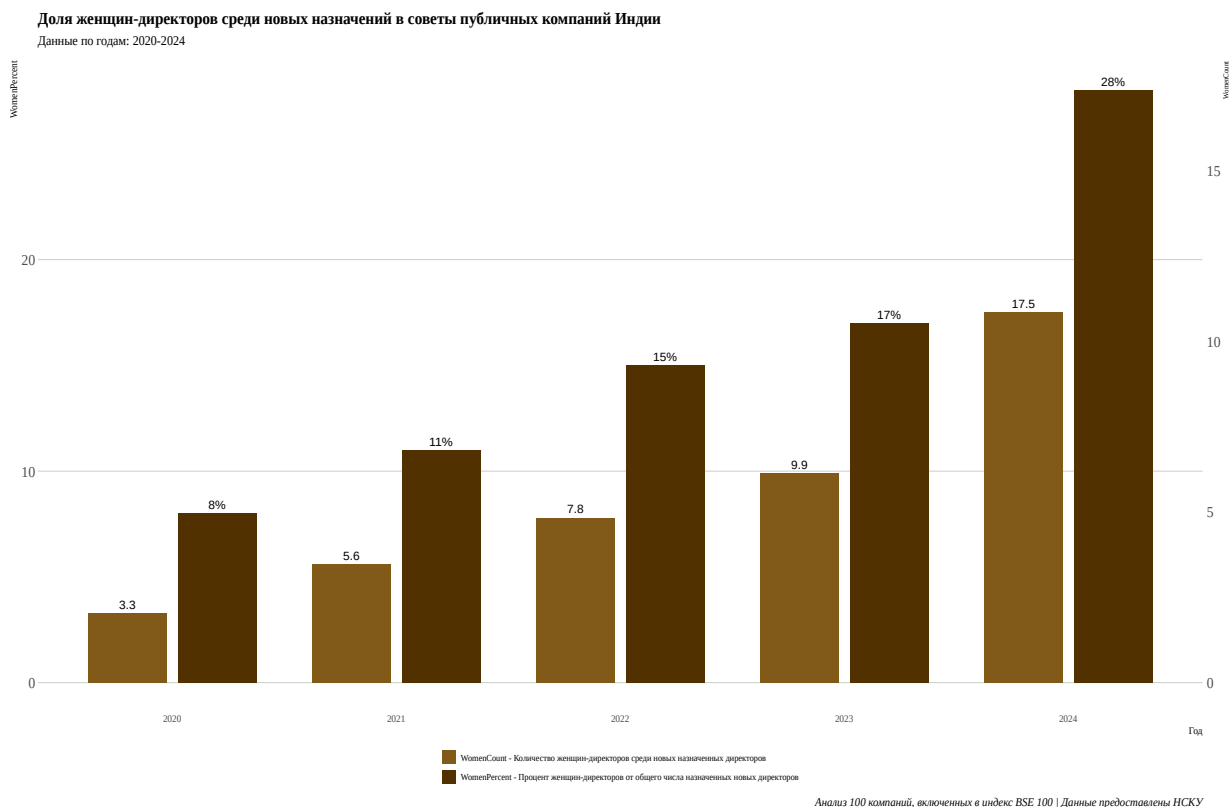


Рис. 20. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Индии. Данные по годам: 2020-2024.

2.2. Доля советов директоров крупных публичных компаний, в которые избрана как минимум одна женщина

Гендерное разнообразие в составе советов директоров публичных индийских компаний демонстрирует устойчивую положительную тенденцию. В 2013 году в стране были внесены поправки в Закон “О компаниях”, согласно которым компании с численностью персонала более 1000 человек обязаны включать в совет директоров не менее одной женщины. Данное нормативное изменение стало значимым шагом на пути к формированию более инклюзивной системы корпоративного управления в стране.

В 2018 году Совет по ценным бумагам и биржам Индии (SEBI) ввёл дополнительное требование, согласно которому публичные компании, акции которых котируются на фондовых биржах, должны включать в совет директоров по крайней мере одну женщину в качестве независимого директора. Эти меры отражают стремление государства обеспечить институциональную поддержку гендерного баланса в сфере управления бизнесом.

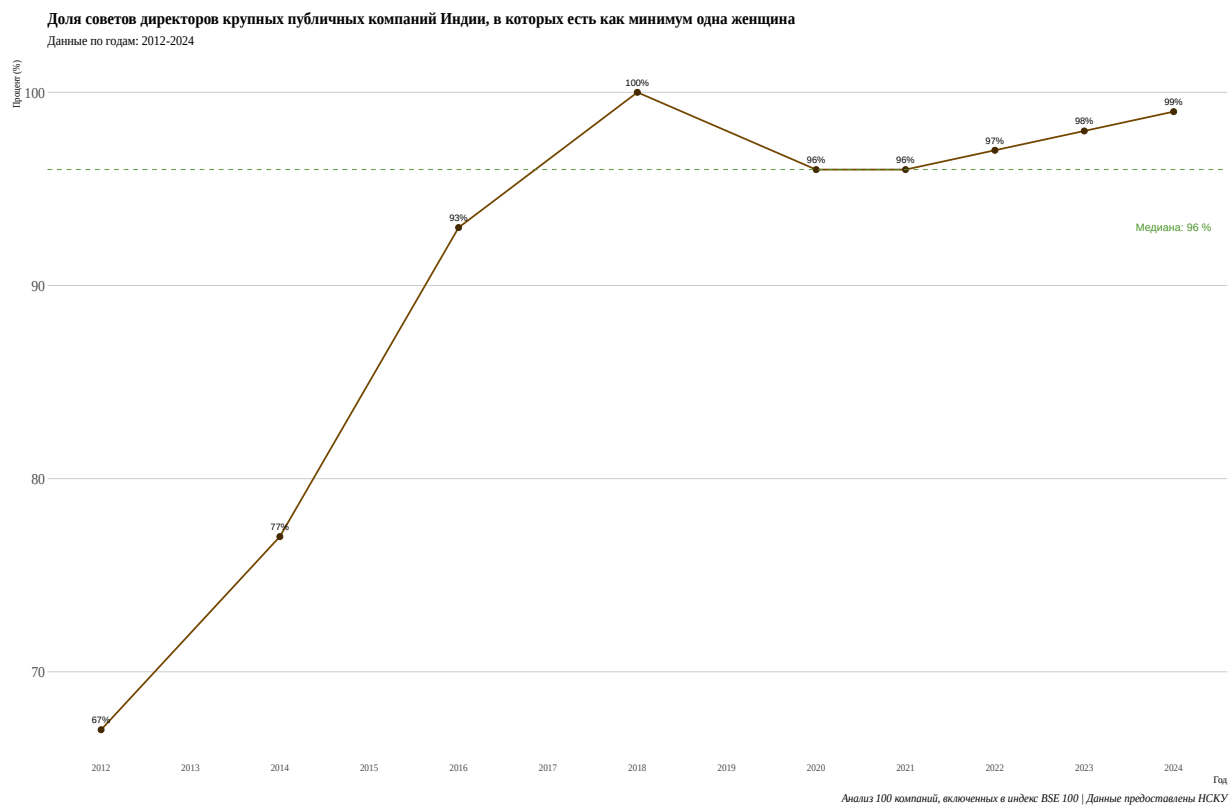


Рис. 21. Доля советов директоров крупных публичных компаний Индии, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012–2024.

Интерпретация графика:

- С 2012 по 2024 год наблюдается устойчивый рост доли советов директоров, в которых присутствует хотя бы одна женщина. В 2012 году этот показатель составлял 67%, а к 2024 году достиг 99%. Наивысшее значение было зафиксировано в 2018 году — 100%, что свидетельствует о полном соблюдении требований действующего законодательства публичными компаниями.
- Медианное значение за рассматриваемый период составляет 96%. В отличие от среднего значения, медиана менее подвержена влиянию крайних значений (например, 67% в 2012 году и 100% в 2018 году) и потому точнее отражает обобщённую картину. Это означает, что более половины компаний демонстрируют высокий уровень открытости к представительству женщин в руководящих органах, что соответствует ключевому критерию гендерного равенства.

Таким образом, высокое медианное значение свидетельствует о том, что в большинстве компаний участие женщин в работе советов директоров стало устойчивой практикой, отражающей реализацию принципов равных возможностей и гендерного разнообразия в системе корпоративного управления.

2.3. Женщины в советах директоров публичных компаний (по секторам экономики)

В целом наблюдается положительная динамика в увеличении числа женщин на руководящих позициях в различных отраслях, особенно в здравоохранении и потребительском секторе.

По данным за 2023 год, наибольшая доля женщин-директоров зафиксирована в секторе здравоохранения (21,3%). Сравнительно высокие показатели наблюдаются в секторах информационных технологий (20,2%) и финансовых услуг (16,3%). Эти данные могут свидетельствовать о повышении инклюзивности в отраслях, традиционно преобладавших мужчинами на руководящих должностях.

Представленные данные подчеркивают прогресс в обеспечении гендерного равенства в отдельных секторах экономики. Тем не менее, низкие показатели в таких отраслях, как финансовые услуги и промышленность, свидетельствуют о необходимости дальнейших усилий со стороны компаний и регуляторов для создания условий, способствующих более широкому участию женщин в корпоративном управлении.

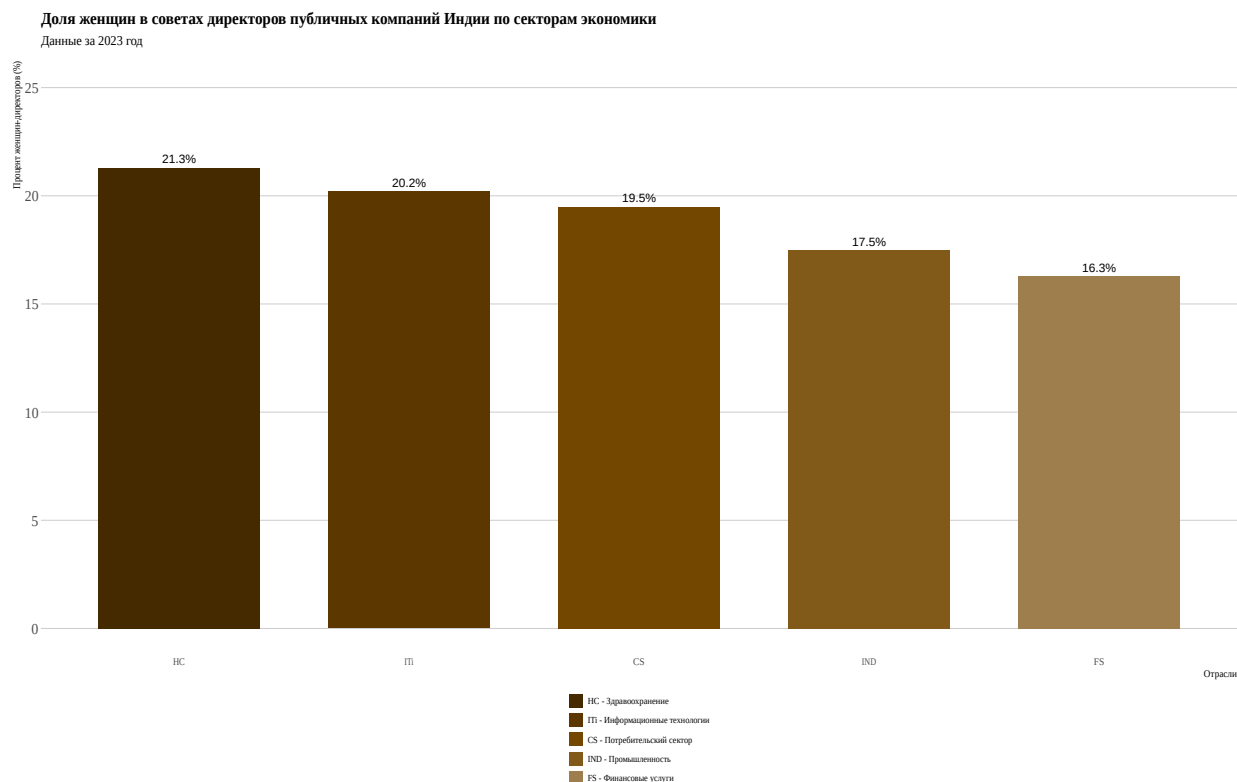


Рис. 22. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Индии по секторам экономики. Данные за 2023 год.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ИНДИИ

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

Наблюдается устойчивый рост доли независимых директоров с 50% в 2020 году до 53% в 2023 году, с небольшим снижением в 2024 году до 52%. Несмотря на это, процент остаётся высоким, что свидетельствует о сохранении тенденции к увеличению независимости в управлении.

Количество новых независимых директоров стабильно увеличивается каждый год. В 2020 году было назначено около 20,5 независимых директоров, а в 2024 году их число приблизилось к 32, что отражает усилия компаний по улучшению корпоративного управления.

Таким образом, несмотря на небольшое снижение доли независимых директоров в 2024 году, общий тренд на рост их числа остаётся положительным.

Таблица 9. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Индии. Данные по годам: 2020-2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	42	51	52	58	62
из них независимые директора (%)	50%	49%	51%	53%	52%
Количество новых независимых директоров (человек)	20,5	25	26,5	30,7	32,2

Для наглядной интерпретации представлена диаграмма, которая иллюстрирует динамику назначения новых директоров и их независимость в 2020 - 2024 годах. Комбинированный график позволяет сравнить общее количество назначений и долю независимых директоров по годам.

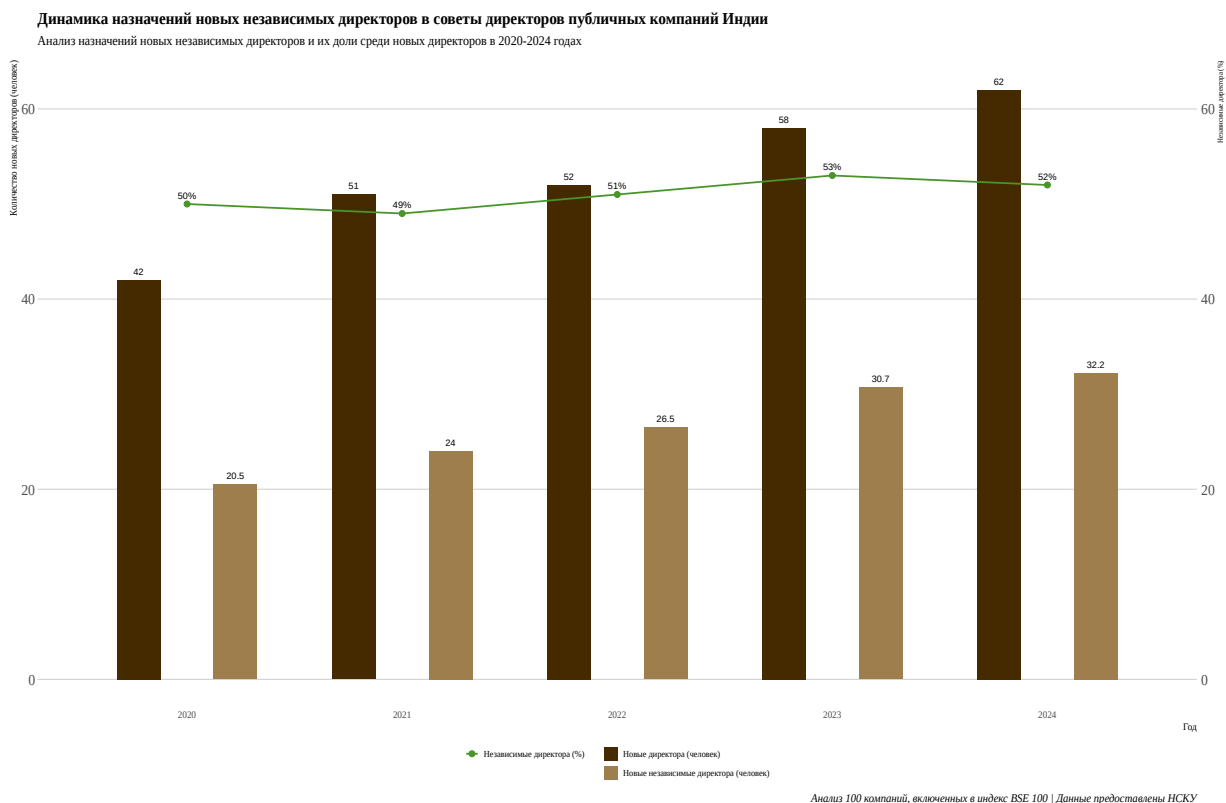


Рис. 23. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Индии. Данные по годам: 2020–2024.

3.2. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Индии

Представленные данные показывают, что более половины новых назначений в 2024 году составили независимые директора. Это положительный сигнал для корпоративного управления в Индии, но он также может создать ситуацию, когда советы директоров столкнутся с трудностями в обеспечении подлинной независимости. Если принять, что средний размер совета директоров индийских компаний в 2024 году составляет 10,8 человека, а среднее количество независимых директоров в совете – 5,5, то после назначения новых директоров в 2024 году доля независимых директоров в нашей выборке компаний составила 52%, что более трети от общего состава совета. Это означает, что в среднем количество независимых директоров в совете превышает количество исполнительных.

Для более ясного понимания ситуации с присутствием независимых директоров в советах директоров компаний, входящих в индекс BSE 100, стоит обратить внимание на законодательные нормы, касающиеся состава советов директоров в Индии.

В 2005 году Комиссия по ценным бумагам и биржам Индии (SEBI) ввела пункт 49 Соглашения о листинге, который устанавливает, что в советах директоров с неисполнительным председателем независимые директора должны составлять не менее $\frac{1}{3}$ совета, а в советах с исполнительным председателем – 50% и более. Закон “О компаниях” от 2013 года не содержит конкретных требований к процентной доле независимых директоров в советах с исполнительным председателем.

В этом отчете проанализированы 100 компаний, входящих в индекс BSE, и в 56 из них председатели совета директоров не являются исполнительными. При этом 97% компаний индекса BSE100 соответствуют вышеупомянутым законодательным требованиям и правилам листинга публичных компаний на Бомбейской фондовой бирже в отношении наличия независимых директоров в составах советов. В 44 компаниях с исполнительными председателями из индекса BSE 100 90% компаний также соблюдают эти условия. Результаты нашего отчета подтверждаются данными, полученными в 2019 году в ходе исследования “*India Spencer Stuart Board Index*”, проведенного международной компанией Spencer Stuart. В этом исследовании была подробно изучена структура советов директоров публичных компаний в Индии за период с 2013 по 2019 год.

Таблица 10. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Индии. Данные по годам: 2020-2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	11	11,4	10,2	11,1	10,8
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	5,5	5,6	5,2	5,9	5,5

Для более удобного анализа этих показателей на графике представлена динамика среднего размера совета директоров и среднего числа независимых директоров в публичных компаниях Индии, основываясь на данных за 2020-2024 годы.

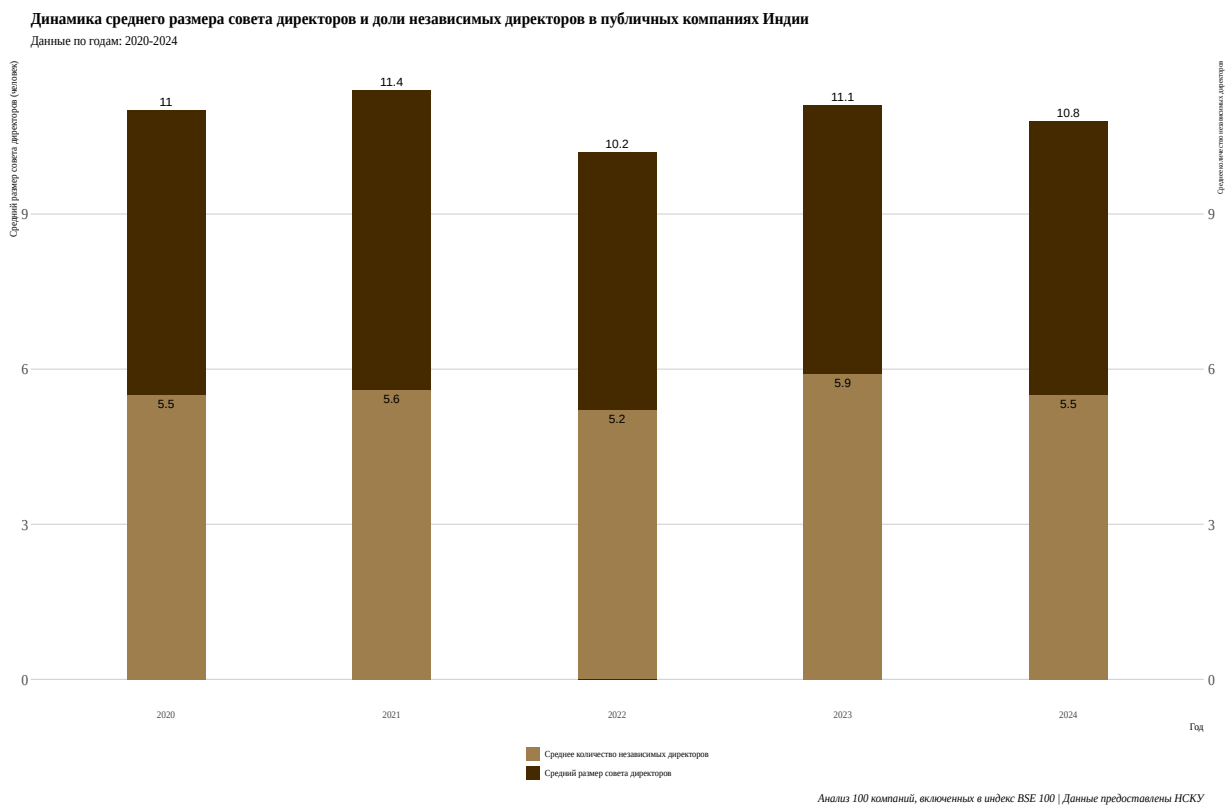


Рис. 24. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Индии. Данные по годам: 2020-2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ИНДИИ

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров

Согласно Закону “О компаниях” 2013 года, каждая крупная публичная компания в Индии обязана иметь как минимум одного директора, который проживает в стране. Это требуется для обеспечения доступности директоров в случае возникновения вопросов подотчётности совета.

В 2024 году среди 62 новых директоров только 3,5% были иностранными, что является наименьшим показателем среди стран выборки. Это свидетельствует о значительном снижении доли иностранных директоров.

В 2023 году среди 58 новых директоров, назначенных в компании, входящие в индекс BSE100, 7,4% составили иностранцы, что эквивалентно 4 иностранным директорам. В 2021 году среди 51 нового директора 10,4% были иностранцами, что составляет 5 иностранных директоров. Эти данные указывают на снижение интереса компаний к назначению иностранных экспертов.

График, построенный для анализа, визуализирует изменения в доле иностранных директоров и подтверждает отрицательную динамику, о чём свидетельствует линия регрессии (зелёная пунктирная линия).

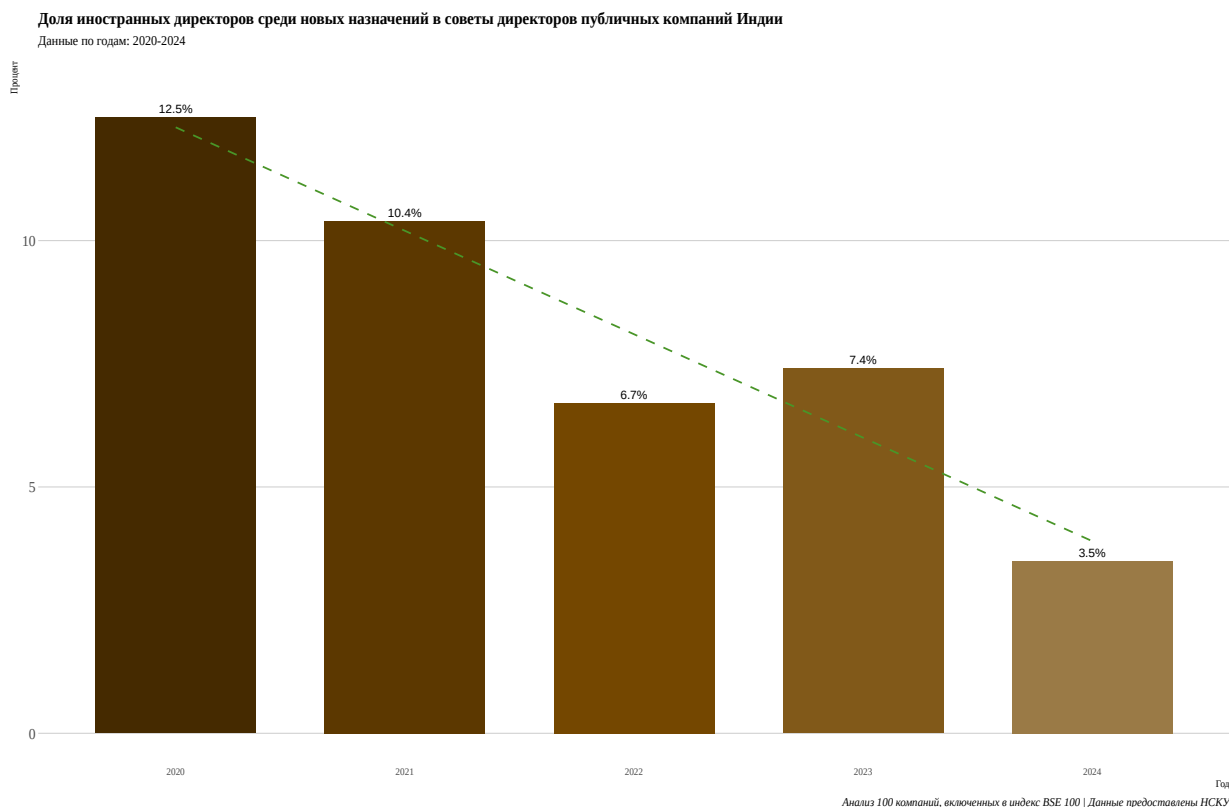


Рис. 25. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Индии. Данные по годам: 2020-2024.

4.2. Советы директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

Ниже представлены статистические данные за период с 2014 по 2024 год о процентном изменении советов директоров компаний Индии, входящих в индекс BSE 100, в составе которых присутствует хотя бы один иностранный директор. В целом наблюдается колебание этого показателя в разные годы. В 2014 году он составил 43,3%, однако в 2018 году значительно снизился до 33,4%, что является минимальным значением за указанный период. После 2018 года ситуация начала улучшаться. В 2020 году процент иностранных директоров немного увеличился до 41,7%, а в 2021 году наблюдается рост до 42,7%. В 2022 и 2023 годах этот показатель продолжает увеличиваться, достигая максимума – 45,7% в 2023 году. В 2024 году наблюдается резкое снижение доли иностранных директоров до 37,2%.

Таким образом, показатель доли иностранных директоров в советах директоров компаний Индии изменялся с годами со значительными колебаниями. Наблюдаются как периоды роста, так и существенные спады, особенно в 2016-2018 годах (снижение на 9,2%) и в 2023-2024 годах (снижение на 8,5%).

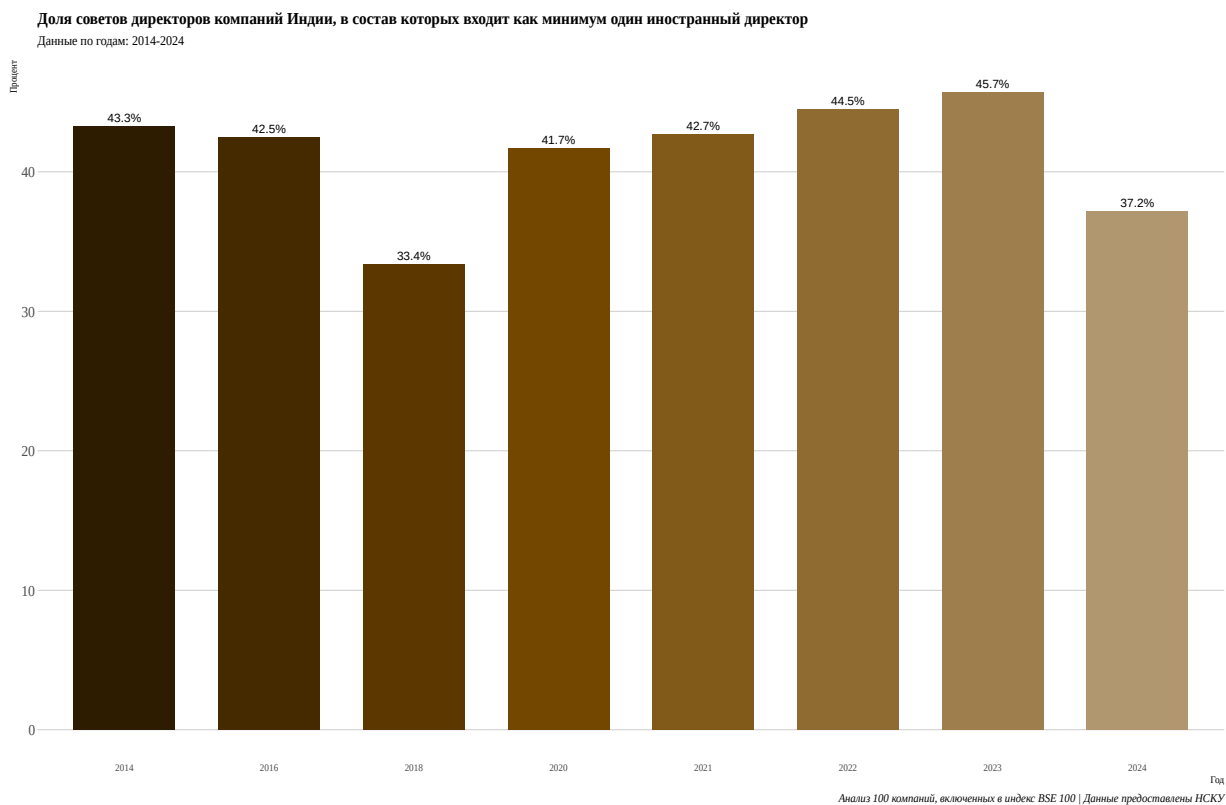


Рис. 26. Доля советов директоров компаний Индии, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2014-2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ИНДИИ

5.1. Директора, которые при избрании в состав советов уже занимали руководящие должности в других компаниях

Данные показывают изменение доли директоров, которые при назначении в состав советов директоров уже занимали активные руководящие должности в других компаниях в Индии с 2020 по 2023 год. В 2020 году доля таких директоров составляла 61%, что указывает на значительное присутствие руководителей с предыдущим опытом работы в других компаниях. В 2021 году этот процент немного снизился до 54%, что может отражать изменения в стратегии назначения директоров или изменившуюся динамику на рынке труда. В 2022 году наблюдается незначительное повышение до 56%, что может свидетельствовать о восстановлении интереса к директорам, обладающим активным профессиональным опытом в прошлом. В 2023 году данный показатель вновь снизился до 42%, что является минимальным значением за весь рассматриваемый период. Это может быть связано с изменениями в требованиях к кандидатам или с оптимизацией процедур назначения в совет директоров.

Наблюдаемое снижение доли директоров с опытом активного руководства может быть обусловлено не только временными факторами, но и рядом других обстоятельств, которые также могли повлиять на выбор кандидатов в советы директоров. Во-первых, компании могли начать ориентироваться на привлечение директоров с опытом исполнительного руководства и лучшего понимания специфики национального бизнеса. Во-вторых, в последние годы усилилось внимание к вопросам диверсификации, что могло привести к выбору кандидатов с различным опытом. В-третьих, экономическая нестабильность и изменения в законодательстве могли побудить компании выбирать более локальных кандидатов для снижения рисков и адаптации к изменяющимся условиям.

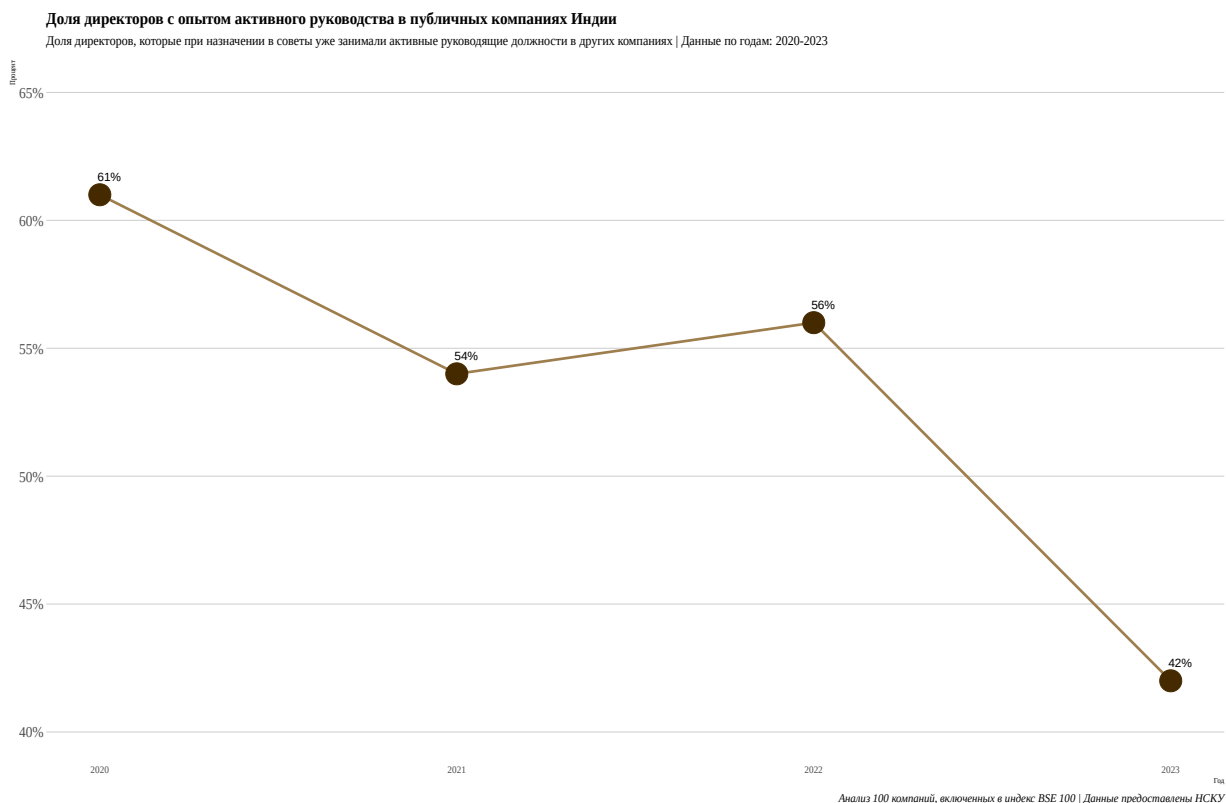


Рис. 27. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Индии.
Данные по годам: 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с солидным опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров

Эти данные отражают динамику состава советов директоров публичных компаний Индии в 2020–2023 годах. С 2020 по 2022 год наблюдался рост доли директоров с активным руководящим опытом в других компаниях — с 25,6% до 29,1%, однако в 2023 году показатель снизился до 24,4%. Несмотря на это, интерес к привлечению управленцев с внешним профессиональным опытом сохраняется.

Таблица 11. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Индии. Данные по годам: 2020–2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	42	25,6	10,2
2021	51	27,5	10,6
2022	52	29,1	9,5
2023	58	24,4	8,6

Для анализа был создан график, отражающий количество новых директоров, долю руководителей с управленческим опытом, а также средний срок их пребывания в должности. Он позволяет проследить ключевые изменения в структуре советов и может служить основой для дальнейшего изучения трансформаций в системе корпоративного управления за последние годы.

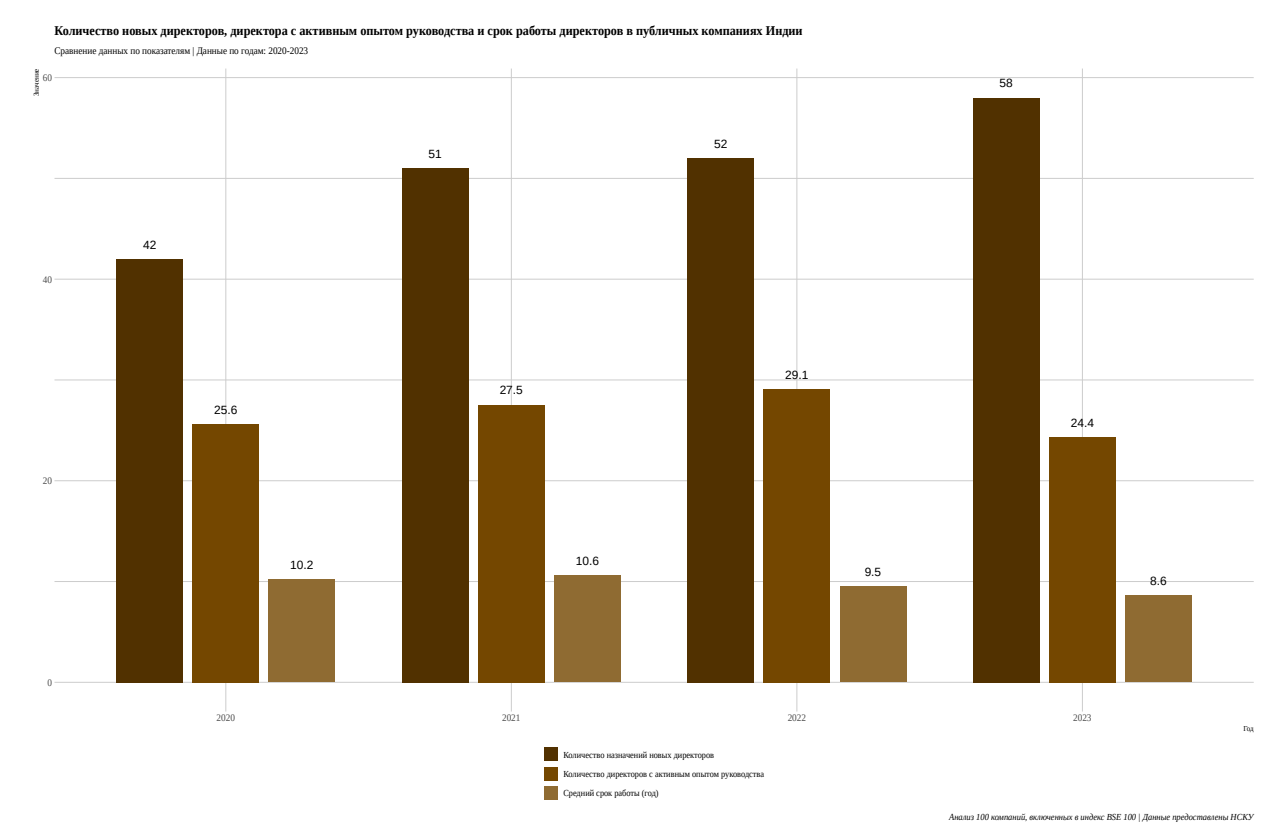


Рис. 28. Количество новых директоров, директора с опытом руководства и срок работы в публичных компаниях Индии. Данные по годам: 2020–2023.

Интерпретация графика:

- Коэффициент корреляции между новыми директорами (*new_directors*) и количеством директоров с опытом активного руководства (*new_directors*) составляет -0,10 и указывает на очень слабую отрицательную связь между количеством новых директоров и количеством директоров с опытом активного руководства. Это означает, что увеличение числа новых директоров не связано с уменьшением числа опытных директоров.
- Коэффициент корреляции между директорами с опытом активного руководства (*avg_dir_experience*) и средним сроком работы (*avg_tenure*) составляет 0,42 и указывает на умеренно положительную корреляцию между количеством директоров с опытом активного руководства и их средним сроком работы. Это означает, что директора с большим опытом активного руководства склонны оставаться на своих позициях дольше.

5.3. Профессиональный опыт новых избранных директоров в советы

В 2023 году среди новых директоров компаний, входящих в индекс BSE 100, доля тех, кто ранее не имел опыта работы в других публичных советах, снизилась до 10% по сравнению с 18% в 2020 году. Поскольку в индийской практике корпоративного управления отсутствие подобного опыта традиционно рассматривается как недостаток, сокращение этого показателя способствует формированию более устойчивой базы для эффективного принятия решений на уровне совета директоров.

Снижение доли директоров с опытом работы на позиции генерального директора — с 58% в 2020 году до 45% в 2023 году — может свидетельствовать о смещении фокуса компаний с узкофинансовых вопросов на более широкий спектр управленческих компетенций и стратегических приоритетов. Эта тенденция подтверждается и снижением доли директоров с опытом работы на позиции финансового директора — с 42% в 2020 году до 32% в 2023 году, что дополнительно указывает на ослабление доминирования финансовой повестки при формировании советов директоров. Видно, что компании фокусируются не только на финансовых аспектах, но и на стратегическом управлении за счёт привлечения директоров с разным опытом.

Также наблюдается снижение доли директоров с межотраслевым опытом — с 25% в 2020 году до 12% в 2023 году. Это может свидетельствовать о растущем приоритете компаний в пользу профильных специалистов, обладающих глубоким пониманием отраслевой специфики и актуальных вызовов.

Таким образом, в практике корпоративного управления в Индии прослеживается тенденция к повышению институциональной зрелости советов директоров. Параллельно наблюдается снижение присутствия директоров с опытом работы на позициях генерального директора, финансового директора, а также с межотраслевым профессиональным опытом. Это может свидетельствовать о смещении акцента в пользу более специализированной, отраслево ориентированной экспертизы, позволяющей лучше учитывать специфику бизнеса и актуальные вызовы отрасли.

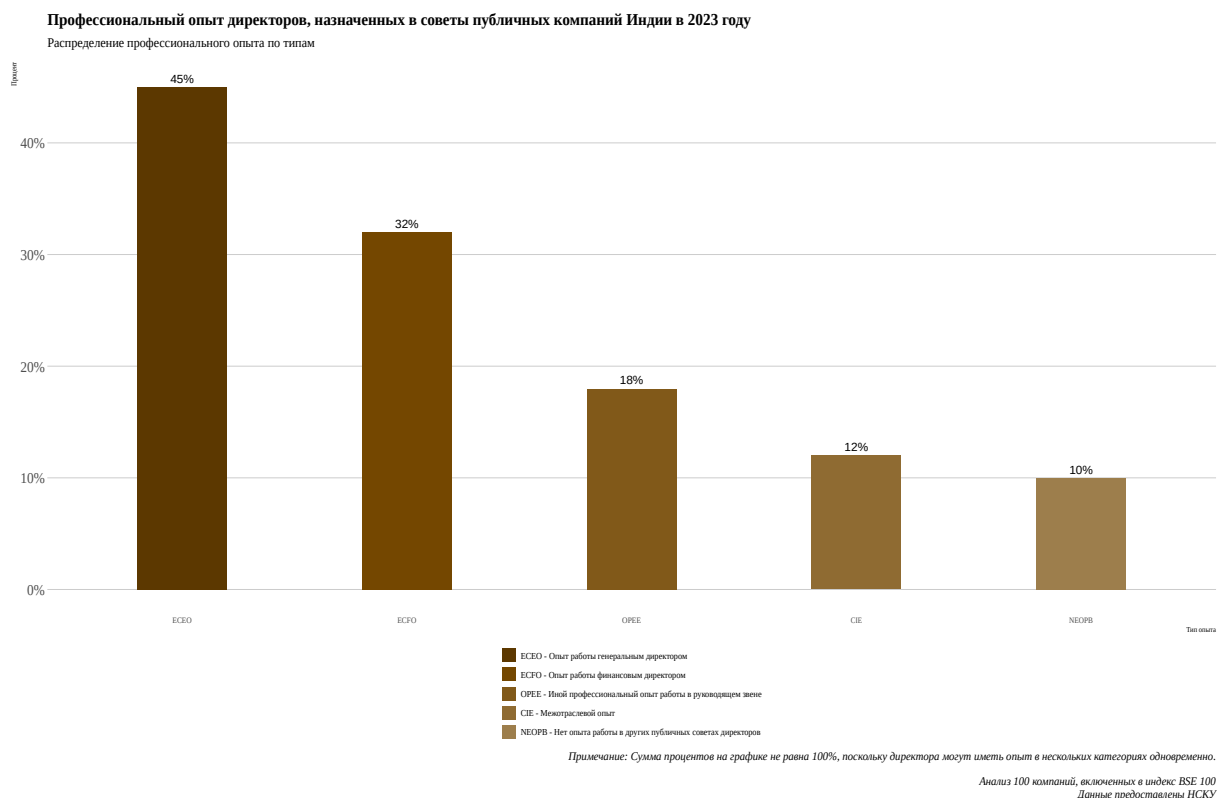


Рис. 29. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Индии в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

Данные за 2023 год о навыках директоров в советах публичных компаний Индии, входящих в индекс BSE 100, отражают ключевые приоритеты в сфере корпоративных компетенций. Наибольшее внимание уделяется опыту международной деятельности — таким опытом обладают 32% директоров. Существенное значение сохраняют навыки в области управления рисками, включая финансовые: соответствующей квалификацией обладают 28% членов советов.

На фоне цифровой трансформации экономики возрастает значимость ИТ-компетенций: в 2023 году 19% директоров имели опыт в сфере информационных технологий. Кроме того, 12% обладали специализированными знаниями в области кибербезопасности, что подчеркивает растущую потребность в защите цифровой инфраструктуры бизнеса.

В то же время навыки в таких областях, как устойчивое развитие, многообразие и инклюзивность, остаются менее востребованными среди директоров советов крупных публичных компаний Индии — их доля составляет лишь 4% и 6% соответственно. Эти данные свидетельствуют о том, что вопросы экологической и социальной ответственности, а также инклюзивности пока не стали приоритетом для большинства руководителей, несмотря на растущую глобальную осведомленность и усиливающиеся требования к корпоративной ответственности.

Таким образом, в 2023 году ключевые компетенции членов советов директоров индийских компаний из индекса BSE 100 сосредоточены на международной деятельности, управлении рисками и информационных технологиях, что отражает адаптацию к глобальным вызовам и цифровой трансформации. Вместе с тем, навыки в области устойчивого развития, многообразия и инклюзивности остаются менее распространёнными, указывая на потенциальные зоны для дальнейшего развития корпоративного управления в Индии.

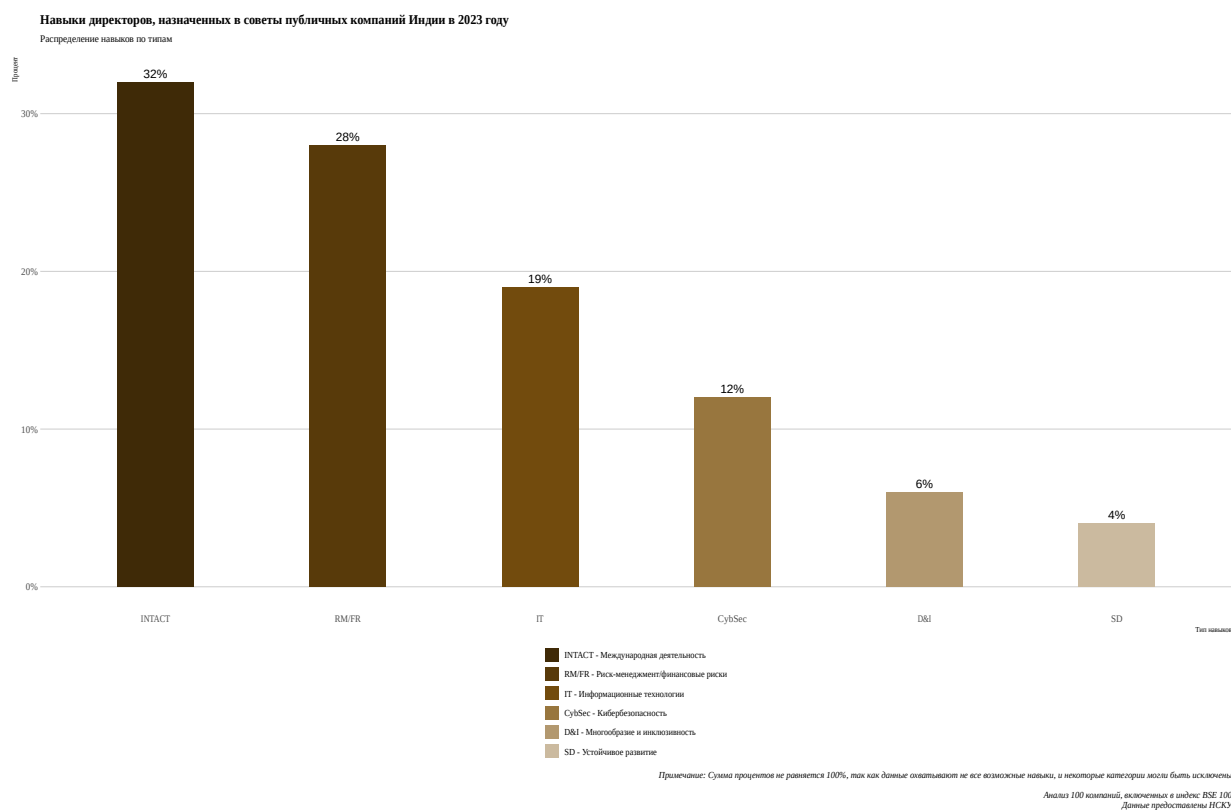


Рис. 30. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Индии в 2023 году.

5.5. Уровень образования директоров

Анализ уровня образования директоров крупных компаний Индии из индекса BSE 100 за 2020 и 2023 годы показывает ключевые тенденции. Доля директоров со степенью магистра выросла с 40% до 48%, тогда как бакалавров стало немного меньше — с 32% до 30%, что указывает на предпочтение более высокой квалификации.

Рост наблюдается и среди обладателей MBA — с 22% до 25%, отражая важность бизнес-образования и управленческих навыков. Увеличилась также доля директоров с учёной степенью PhD — с 10% до 15%, что подчёркивает значение научного подхода, особенно для компаний, ориентированных на инновации.

Положительной динамикой является полное исчезновение директоров без высшего образования в 2023 году (в 2020 их было 2%), что свидетельствует о повышении требований к квалификации. График 2023 года подтверждает преобладание магистров и MBA среди директоров, а также заметное присутствие бакалавров и докторов наук.

В целом, высокий уровень образования руководителей способствует эффективному управлению и успешному развитию компаний в условиях глобализации и технологических изменений.

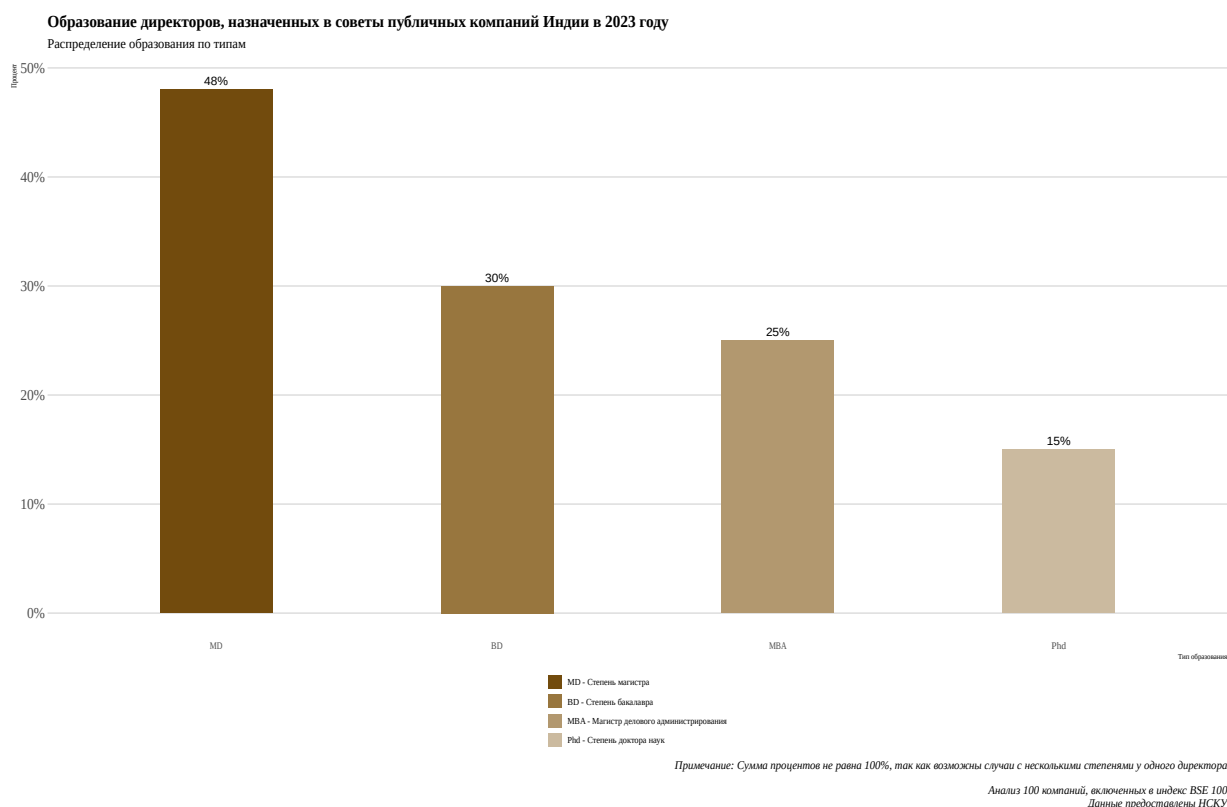


Рис. 31. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Индии в 2023 году.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Анализ состава советов директоров 100 публичных компаний Индии, входящих в индекс BSE 100, за период с 2012 по 2024 годы выявил несколько ключевых тенденций в корпоративном управлении.

Основные характеристики советов директоров:

- В 2024 году количество новых назначений в советы директоров составило 62, что больше, чем в 2020 году, когда было 42 назначения.
- В 2024 году средний размер совета директоров уменьшился до 10,8, по сравнению с 13,2 в 2014 году.
- Средний возраст директоров уменьшился с 62,4 лет в 2014 году до 60 лет в 2024 году.
- Средний срок пребывания на должности директоров уменьшился с 13,2 лет в 2014 году до 9,5 лет в 2024 году.

Гендерное равенство:

- Доля женщин среди новых назначений увеличилась с 8% в 2020 году до 28% в 2024 году.
- В 2024 году доля советов директоров, в которых присутствует хотя бы одна женщина, достигла 99%, что представляет собой значительный рост по сравнению с 67% в 2012 году.
- В 2023 году наибольший процент женщин-директоров наблюдается в секторе здравоохранения (21,3%), а наименьший - в финансовом секторе (16,3%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений возросла с 50% в 2020 году до 52% в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров в советах директоров оставалось стабильным: 5,5 в 2020 году и 5,5 в 2024 году. Наивысший показатель был зафиксирован в 2023 году - 5,9.

Иностранные директора:

- С 2020 по 2024 год наблюдается снижение доли иностранных директоров среди новых назначений, которая в 2024 году составила 3,5%.
- В 2024 году доля советов директоров, в составе которых есть хотя бы один иностранный директор, немного снизилась по сравнению с предыдущими годами и составила 37,2%.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства снизилась до 42% в 2023 году.
- Компании предпочитают кандидатов с опытом работы генеральным директором (45%) и финансовым директором (32%).
- 32% директоров имеют международный опыт, 28% — в риск-менеджменте, 19% — в ИТ, 12% — в кибербезопасности.
- 48% директоров имеют степень магистра, 30% — степень бакалавра, 25% — MBA, 15% — PhD.

СИНГАПУР

В этом разделе представлен анализ 30 компаний, входящих в индекс Straits Times Index (STI) на Сингапурской фондовой бирже. В 2024 году советах директоров публичных сингапурских компаний преобладают руководители, занимающие управленческие позиции в других организациях, что свидетельствует о высоком спросе на активный управленческий опыт. Также отмечается заметный рост числа женщин-директоров, что может отражать усилия по повышению гендерного разнообразия. Несмотря на постепенное снижение среднего возраста членов советов за последние три года, советы директоров сингапурских компаний остаются одними из самых возрастных среди всех, рассмотренных в данном исследовании.

Анализ научных публикаций позволяет сделать несколько ключевых выводов о структуре советов директоров сингапурских компаний и об общем подходе к корпоративному управлению. На размеры и состав советов директоров влияют такие факторы, как масштаб компании, потенциал для роста и устойчивого развития, а также совмещение генеральным директором роли председателя совета — аналогично наблюдаемой практике в Гонконге (R. Heaney, 2009). Хотя состав и характеристики совета директоров, такие как количество членов, их возраст, опыт и квалификация, не оказывают прямого влияния на его функционирование, их наличие или отсутствие не является единственным определяющим фактором успешности компании. Важнее сам процесс работы совета, включая обсуждения и принятие решений. К тому же, так называемый “когнитивный конфликт” – когда у директоров возникают разные мнения по вопросам, может способствовать конструктивным дискуссиям и, как результат, лучшим решениям. Если такой конфликт происходит в уважительной и контролируемой обстановке, он может быть полезным для более обоснованного принятия решений (David Wan, C. Ong., 2005).[27] В Сингапуре довольно распространены случаи, когда один и тот же директор занимает посты в советах директоров нескольких крупных компаний. Это явление называется “пересекающиеся советы директоров”. В таких ситуациях существует определенная связь между следующими факторами: рыночная капитализация и финансовые показатели компаний, а также размер совета директоров. Другими словами, компании с более высокими рыночными показателями и определенными характеристиками советов директоров чаще назначают директоров, которые состоят в нескольких советах одновременно (C. Ong, David Wan, K. Ong., 2003; [28] Tan, M., & Keong, L.C., 2006).[29] Деятельность советов директоров бесспорно влияет на уровень раскрытия информации об устойчивом развитии. В частности, такие характеристики советов директоров, как их крупный состав, высокая частота заседаний, значительная доля независимых директоров и наличие долгосрочных стимулов для исполнительного руководства, положительно влияют на качество отчетности по устойчивому развитию в крупных компаниях Сингапура. Другими словами, чем более эффективно работает совет директоров, тем больше шансов, что компания будет публиковать качественную информацию о своей деятельности в области устойчивого развития (Meibo Hu, Lawrence Loh., 2018).[30] Эти выводы свидетельствуют о сложном взаимодействии между характеристиками совета директоров и корпоративной эффективностью сингапурских компаний.

[27] Wan, D., & Ong, C.H. (2005). *Board Structure, Process and Performance: Evidence from Public-Listed Companies in Singapore*. Wiley-Blackwell: *Corporate Governance: An International Review*.

[28] Ong, C.H., Wan, D., & Ong, K.C. (2003). *An Exploratory Study on Interlocking Directorates in Listed Firms in Singapore*. SPGMI: *Compustat Fundamentals (Topic)*.

[29] Tan, M., & Keong, L.C. (2006). *DIRECTORSHIP INTERLOCKS IN SINGAPORE: A SOCIAL NETWORK ANALYSIS*. *Corporate Ownership and Control*, 4, 65–76.

[30] Hu, M., & Loh, L. (2018). *Board Governance and Sustainability Disclosure: A Cross-Sectional Study of Singapore-Listed Companies*. *Sustainability*.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ СИНГАПУРА

1.1 Новые директора, назначенные в советы директоров

Анализ динамики назначения новых директоров в советы публичных компаний Сингапура за период с 2020 по 2024 год отражает влияние экономических и социальных факторов на развитие корпоративного управления. В 2020 году было назначено 22 новых директора на фоне экономической нестабильности, вызванной пандемией COVID-19. В 2021 году число назначений увеличилось до 35, что свидетельствует о начале восстановления и росте интереса к совершенствованию управленческих практик.

Всплеск назначения новых директоров в 2022 году (до 41) может быть связан с усилением внимания к реформам в области корпоративного управления в Сингапуре. В этот период компании активнее реагировали на обновлённые требования Кодекса корпоративного управления (Singapore Code of Corporate Governance), а также на усилия Управления денежно-кредитной политики Сингапура (Monetary Authority of Singapore, MAS), направленные на повышение прозрачности, независимости советов директоров и ответственности за устойчивое развитие. Дополнительный импульс изменениям придало внедрение обязательной нефинансовой ESG-отчётности и развитие стандартов по раскрытию информации в соответствии с международными практиками.

Однако уже в 2023 году число назначений сократилось до 35, а в 2024 году до 32, что отражает тенденцию к стабилизации и более взвешенному подходу в условиях сохраняющейся экономической неопределённости.

Построенный график с полиномиальной регрессией (обозначенной красной пунктирной линией) наглядно демонстрирует активную фазу обновления составов советов директоров в 2021–2022 годах и её замедление с 2023 года.

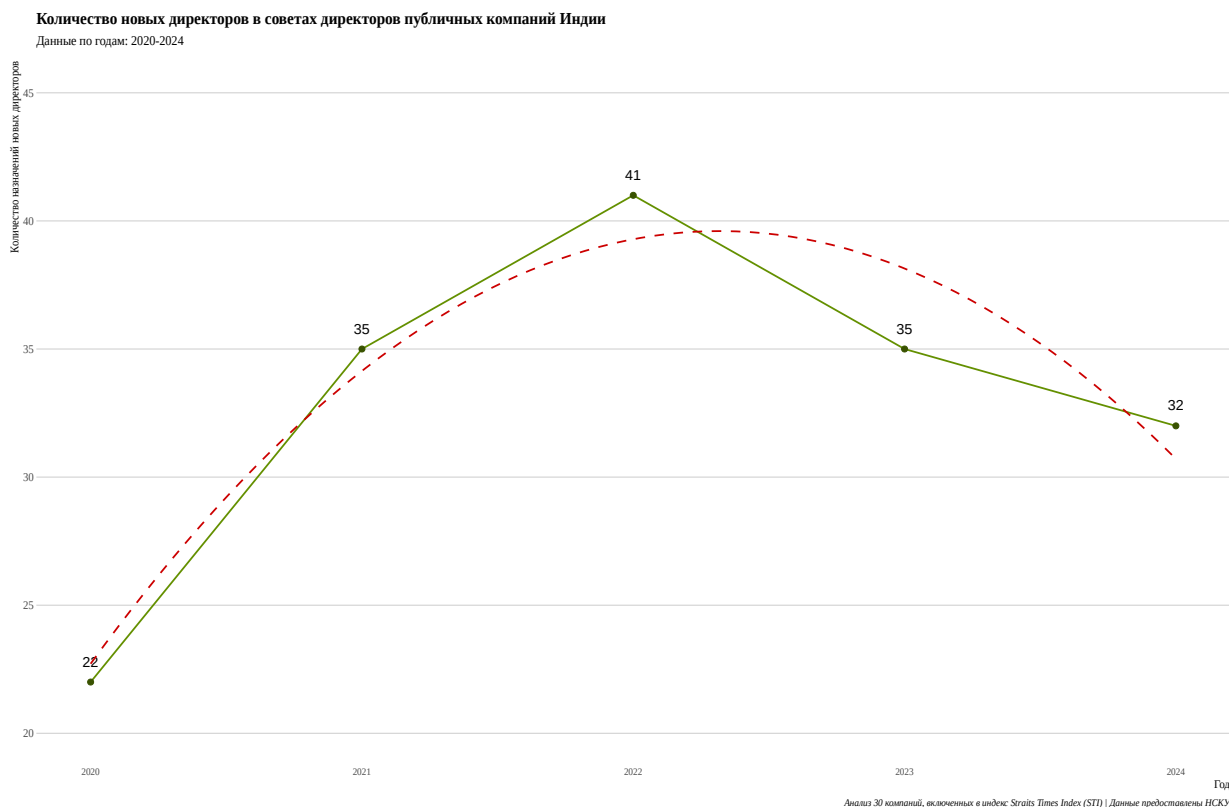


Рис. 32. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях Сингапура.
Данные по годам: 2020-2024.

1.2. Размер совета директоров

Анализ данных о среднем размере совета директоров публичных компаний Сингапура за период с 2012 по 2024 год показывает, что в целом численность советов оставалась относительно стабильной, с незначительными колебаниями. В большинстве лет средний размер совета находился в диапазоне 9,8–9,9 человек. Исключением стал 2020 год, когда показатель вырос до 10,4, что, вероятно, отражает реакцию компаний на вызовы пандемии COVID-19. В последующие годы наблюдается умеренное снижение: в 2021 году — до 10,2, в 2022 — до 9,9, в 2023 — до 9,8, а в 2024 году — до 9,2, что является минимальным значением за весь период наблюдений.

В 2024 году в компаниях, входящих в индекс Straits Times Index (STI), число членов совета директоров варьировалось от 4 до 16, что свидетельствует о высокой степени вариативности в структуре управления среди публичных компаний.

В Сингапуре отсутствуют законодательные ограничения на максимальный размер совета директоров публичных компаний. Вместе с тем, действуют минимальные требования: в соответствии с разделом 145(1) Закона “О компаниях” от 1967 года, каждая компания обязана иметь по крайней мере одного директора — резидента Сингапура.^[31]

[31] Закон “О компаниях” от 1967 года.

Для компаний, зарегистрированных на Сингапурской фондовой бирже (SGX), необходимо наличие минимум трёх директоров, включая хотя бы одного независимого директора, который также должен быть резидентом. Дополнительно, Кодекс корпоративного управления рекомендует компаниям самостоятельно определять оптимальный состав совета, обеспечивая баланс между эффективностью и представительностью.

Графическое представление данных позволяет наглядно продемонстрировать выявленные тенденции. Линия регрессии (красная пунктирная линия) на графике, охватывающем период с 2012 по 2024 год, подчёркивает постепенное снижение среднего размера советов директоров, несмотря на отдельные колебания.

Таким образом, в большинстве лет наблюдается стабильный уровень численности советов, с временным увеличением в 2020 году и последующим сокращением. Колебания в диапазоне от 9,2 до 10,4 членов могут быть обусловлены как внешними факторами, такими как пандемия, так и эволюцией корпоративных практик.

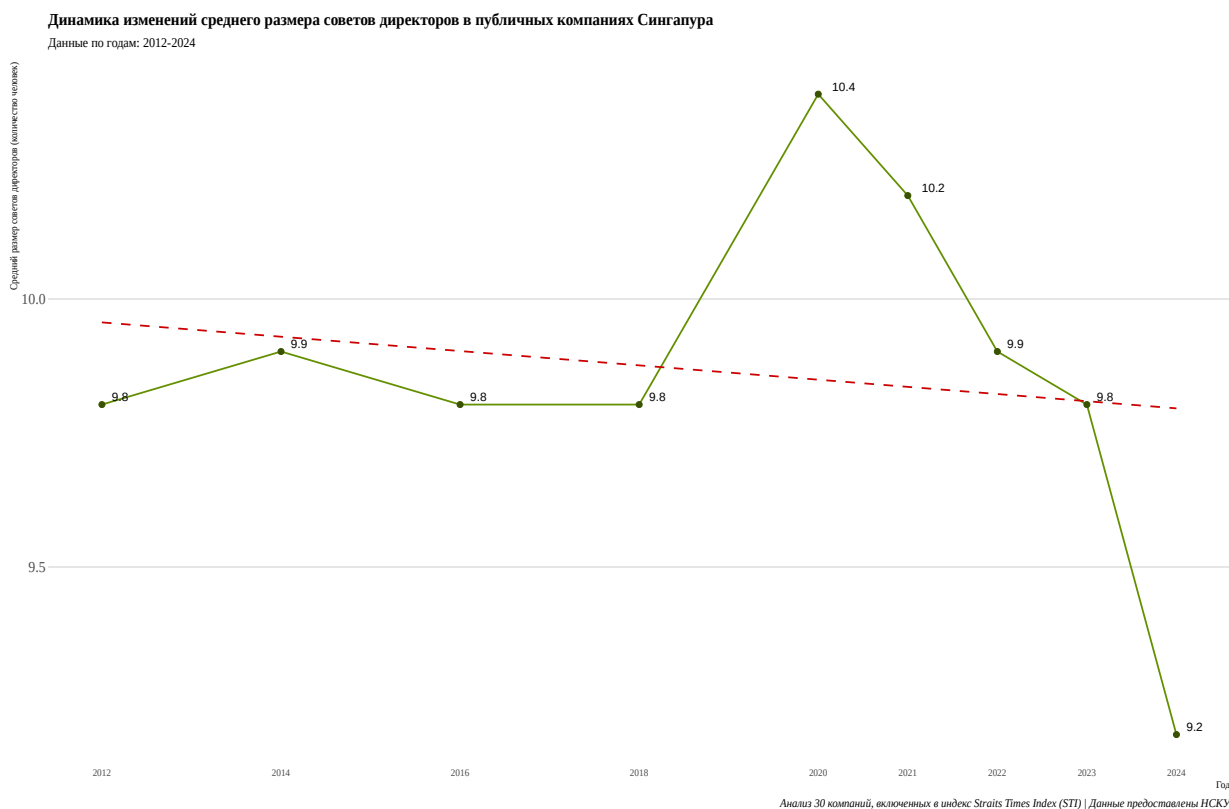


Рис. 33. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Сингапура.
Данные по годам: 2012-2024.

1.3. Возраст директоров, входящих в состав советов директоров

В период с 2014 по 2023 год наблюдалось постепенное увеличение среднего возраста членов советов директоров публичных компаний Сингапура, что может указывать на тенденцию к старению руководящего состава. С 2021 года этот показатель стабилизировался на уровне около 62 лет. Однако в 2024 году зафиксировано резкое снижение среднего возраста до 58 лет — минимального значения за весь рассматриваемый период. Это может свидетельствовать о начале процесса обновления кадрового состава на уровне корпоративного управления.

Срок полномочий директоров, как правило, определяется уставом конкретной компании. В то же время для публичных компаний Закон «О компаниях» Сингапура предусматривает особые условия для директоров, достигших возраста 70 лет. Согласно законодательству, такие лица могут быть назначены или переназначены в совет директоров только при условии одобрения их кандидатуры на общем собрании акционеров. Назначение осуществляется до следующего ежегодного общего собрания.

В случае достижения директором возраста 70 лет, он обязан заранее уведомить совет директоров, чтобы вопрос о его переизбрании мог быть своевременно включён в повестку дня. Это обеспечивает прозрачность процесса и даёт компании возможность обсудить возможную преемственность в руководстве, если акционеры не поддержат продление его полномочий.^[32]

Таблица 12. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Сингапура. Данные по годам: 2014-2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	60,5	7,8
2016	61,2	7,2
2018	60,8	6,5
2020	60,5	6,5
2021	63	6,3
2022	63	5,9
2023	62	5,4
2024	58	5,2

[32] Закон "О компаниях" от 1967 года.

1.4. Срок полномочий директоров

В течение рассматриваемого периода средняя продолжительность работы директоров в публичных компаниях Сингапура претерпела определённые изменения. В 2014 году он составлял 7,8 года — относительно скромный показатель с учётом специфики корпоративного управления. Однако в последующие годы наблюдается устойчивое сокращение этого показателя. К 2024 году средний срок работы директоров снизился до 5,2 года, что является одним из минимальных значений в рамках всей выборки и может свидетельствовать о растущей кадровой ротации в советах директоров.

Согласно правилам листинга Сингапурской фондовой биржи (SGX), компании, зарегистрированные на SGX, обязаны предусматривать в своём уставе, что срок назначения директора не может превышать девяти лет. Это требование вступило в силу 11 января 2023 года, после внесения изменений в правила листинга двух сегментов Сингапурской фондовой биржи - SGX-ST Mainboard и SGX-ST Catalyst.^[33]

Дополнительно, Кодекс корпоративного управления Сингапура рекомендует компаниям реализовывать принцип "постепенного обновления" состава совета директоров. Это означает поэтапную ротацию: ежегодно один или два директора должны покидать совет, уступая место новым кандидатам. Такой подход обеспечивает баланс между сохранением институциональной памяти и привлечением новых взглядов и компетенций в управление.

Для более наглядного анализа динамики данных о возрасте (*average_age*) и сроке работы (*average_tenure*) директоров целесообразно использовать графическое представление.

Ниже приведён столбчатый график, который иллюстрирует изменения этих показателей по годам и позволяет выявить возможную взаимосвязь между ними. Визуализация помогает лучше понять, как регуляторные инициативы и практики корпоративного управления влияют на кадровую структуру советов директоров.

[33] "SGX RegCo Mandates Tenure Limit On Independent Directors And Disclosure Of Remuneration Details Of Directors & CEOs", 17 January 2023.

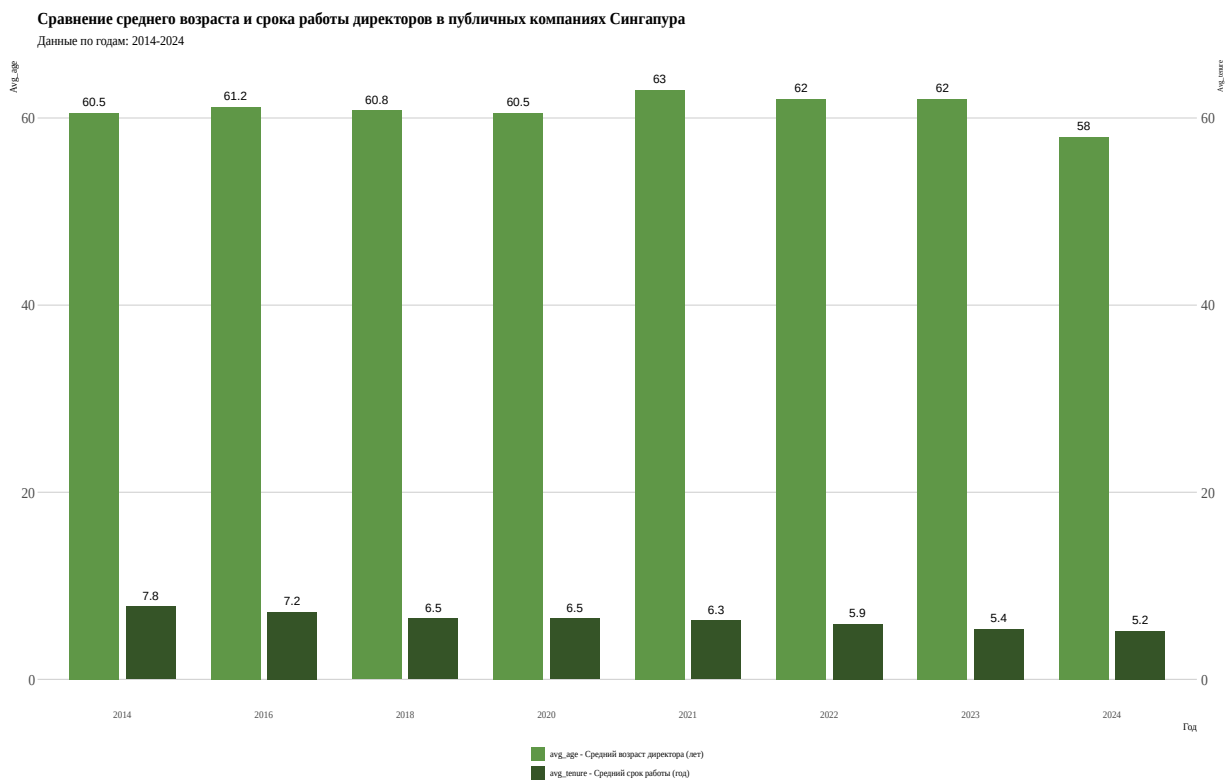


Рис. 34. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Сингапура.
Данные по годам: 2014-2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ СИНГАПУРА

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

Изменения в общем числе женщин-директоров во многом обусловлены динамикой новых назначений в советы директоров. Согласно анализу данных в 30 публичных компаниях, входящих в индекс STI, в 2024 году из 32 новых директоров 38% составили женщины, что эквивалентно примерно 12,2 женщинам-директорам. Для сравнения: в 2023 году процент женщин среди новых назначений достиг максимального значения – 43%, что соответствовало 14,7 женщинам-директорам. За весь период с 2020 года по 2024 год показатель доли женщин-директоров среди новых назначений увеличилась с 24% до 38%, что соответствует увеличению в процентном выражении на 58,33%.

Таблица 13. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Сингапура за 2024 год.

Новые директора (человек)	из них женщин-директоров
32	38%

С 2019 года в стране действует Совет по разнообразию советов директоров (Council for Board Diversity, CBD), учреждённый Министерством социального и семейного развития Сингапура. Он координирует инициативы по продвижению принципов гендерного разнообразия в советах директоров публичных компаний, зарегистрированных на Сингапурской фондовой бирже. Основной акцент делается на увеличении числа женщин-директоров как наиболее наглядного и измеримого индикатора инклюзивности.^[34]

Для более детального анализа изменений в гендерном составе советов директоров представлен график, отражающий как относительный показатель — процент женщин среди новых назначений (*WomenPercent*), так и абсолютное количество женщин-директоров (*WomenCount*) в период с 2020 по 2024 годы.

График демонстрирует положительную, но неравномерную динамику роста участия женщин в советах директоров. Колебания в процентных значениях и абсолютных цифрах подчеркивают, что достижение устойчивого гендерного баланса требует системного подхода. Представление обоих показателей позволяет более полно оценить прогресс — относительные значения отражают структурные изменения, тогда как абсолютные цифры показывают реальное увеличение числа женщин в руководящих органах.

Таким образом, анализ динамики новых назначений на основе совмещения процентного и количественного подходов даёт более точное представление об эффективности усилий в направлении гендерного разнообразия в корпоративной среде.

[34] [Council for Board Diversity, CBD.](#)

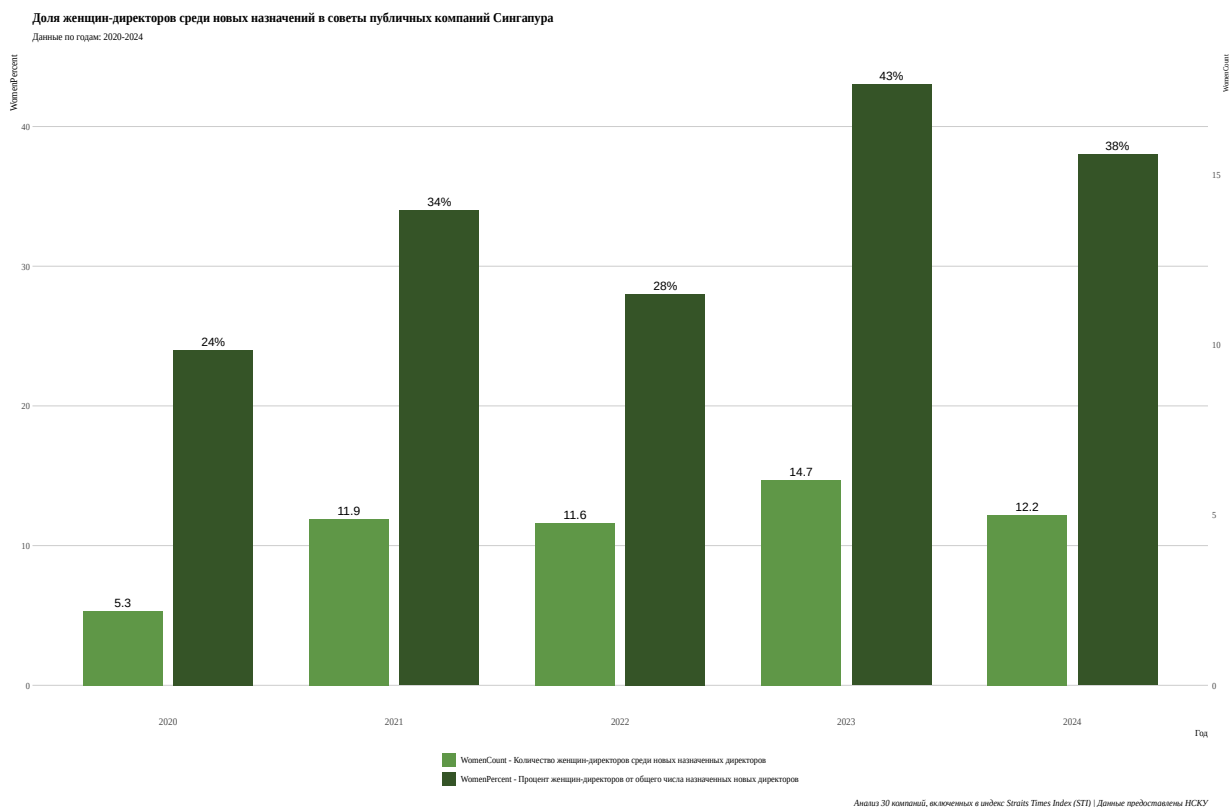


Рис. 35. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Сингапура. Данные по годам: 2020-2024.

2.2. Доля советов директоров крупных публичных компаний, в которые избрана как минимум одна женщина

С 2012 по 2020 год в Сингапуре наблюдался устойчивый рост доли советов директоров, в составе которых была хотя бы одна женщина – с 53% до 91%. В 2021 году этот показатель немного снизился до 88%, а в 2022 году – до 85%. Однако в 2023 году он вновь вырос до 91%, а в 2024 году достиг 94%. Это свидетельствует о продолжающемся стремлении компаний обеспечить более равное гендерное представительство в руководстве.

В целом данные отражают позитивную тенденцию увеличения участия женщин в корпоративном управлении, что подчёркивает важность гендерного разнообразия в современной деловой среде Сингапура.

Медианное значение – 85%, отмеченное на графике красной пунктирной линией, демонстрирует, что не менее половины компаний достигли этого уровня вовлечённости женщин в советы директоров. Этот показатель позволяет объективно оценить прогресс в направлении гендерного равенства, показывая, что значительное число компаний уже интегрировали принципы инклюзивности в свою корпоративную политику.

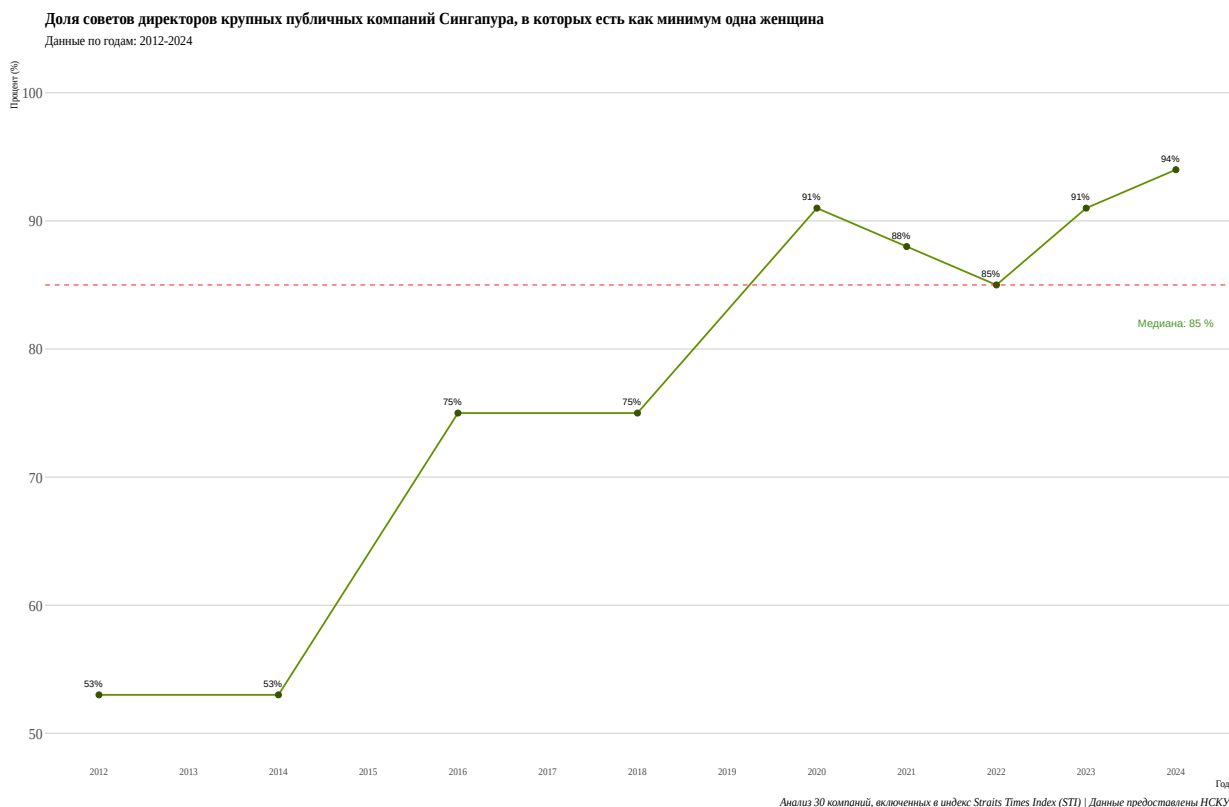


Рис. 36. Доля советов директоров крупных публичных компаний Сингапура, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012-2024.

2.3. Женщины в советах директоров публичных компаний (по секторам экономики)

В 2023 году в Сингапуре наблюдается различная степень представленности женщин-директоров в советах директоров в зависимости от отрасли. Секторы информационных технологий и финансовых услуг демонстрируют наивысший процент женщин-директоров (по 23% и 22% соответственно). Потребительский сектор также демонстрирует значительное присутствие женщин в советах директоров – 21%.

В таких отраслях, как промышленность и энергетика, также присутствуют женщины в советах директоров – 20% и 12% соответственно.

График отображает долю женщин-директоров в советах директоров публичных компаний Сингапура, сгруппированных по секторам экономики за 2023 год. Несмотря на то, что некоторые отрасли всё ещё отстают в плане гендерного разнообразия, данные показывают, что в целом присутствие женщин в советах директоров публичных компаний Сингапура увеличивается.

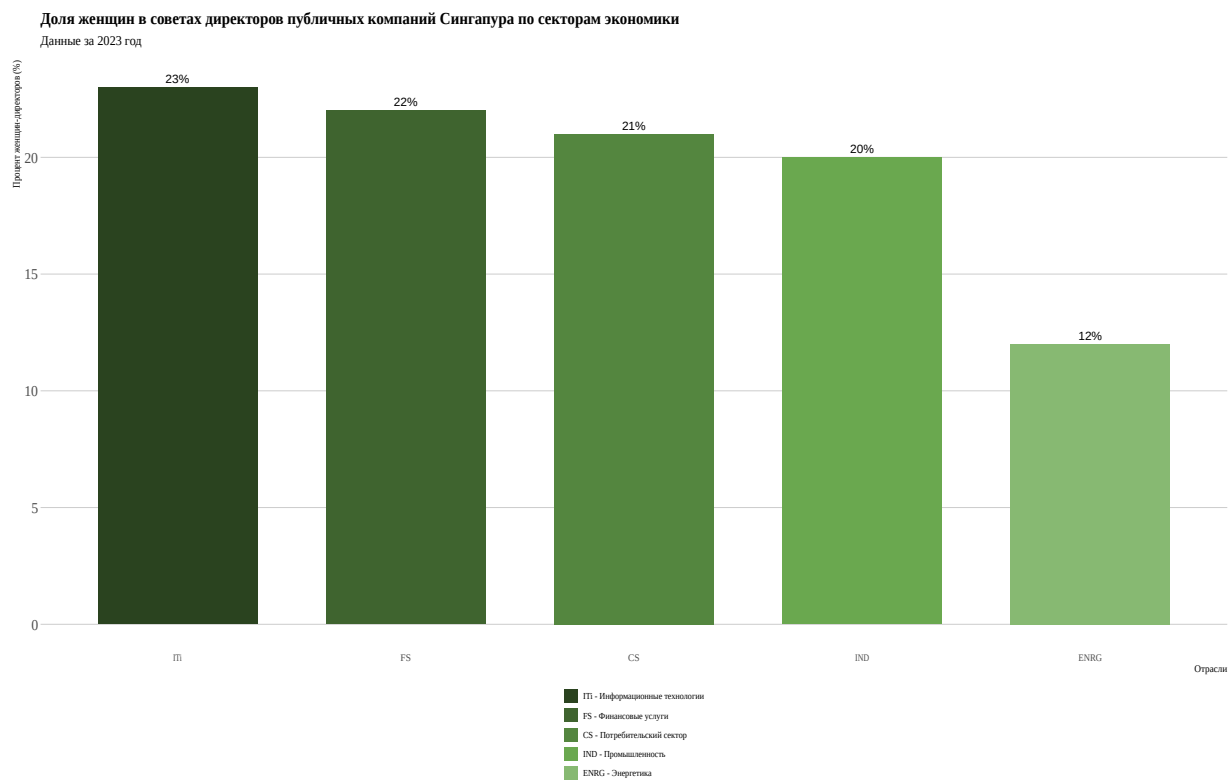


Рис. 37. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Сингапура по секторам экономики.
Данные за 2023 год.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ СИНГАПУРА

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

Согласно данным с 2020 по 2024 год, наблюдается тенденция увеличения процента независимых директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Сингапура. В 2021 году их доля составила 54%, в 2022 году увеличилась до 57%, а в 2023 году достигла 61%. Однако в 2024 году она снизилась до 56%. Эти данные свидетельствуют о растущей значимости независимых директоров в корпоративной структуре. Особенно заметным был рост доли новых независимых директоров в 2022 году, как в процентном выражении, так и в абсолютном количестве – 23,4 человека. В 2024 году общее число новых директоров уменьшилось до 18,1.

Таким образом, основная тенденция заключается в устойчивом увеличении доли независимых директоров в корпоративном управлении публичных компаний Сингапура, что может свидетельствовать о значительном улучшении корпоративной культуры и повышении прозрачности процессов принятия решений.

Таблица 14. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Сингапура. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	22	35	41	35	32
из них независимые директора (%)	52%	54%	57%	61%	56%
Количество новых независимых директоров (человек)	11,4	18,9	23,4	21,4	18,1

Для наглядной интерпретации статистики был создан комбинированный график, иллюстрирующий динамику назначения новых директоров и независимых директоров с 2020 по 2024 годы. Этот график объединяет ключевые данные о назначениях и их статусе независимости, что позволяет легко сравнивать общее количество новых назначений и процентное соотношение независимых директоров во времени.

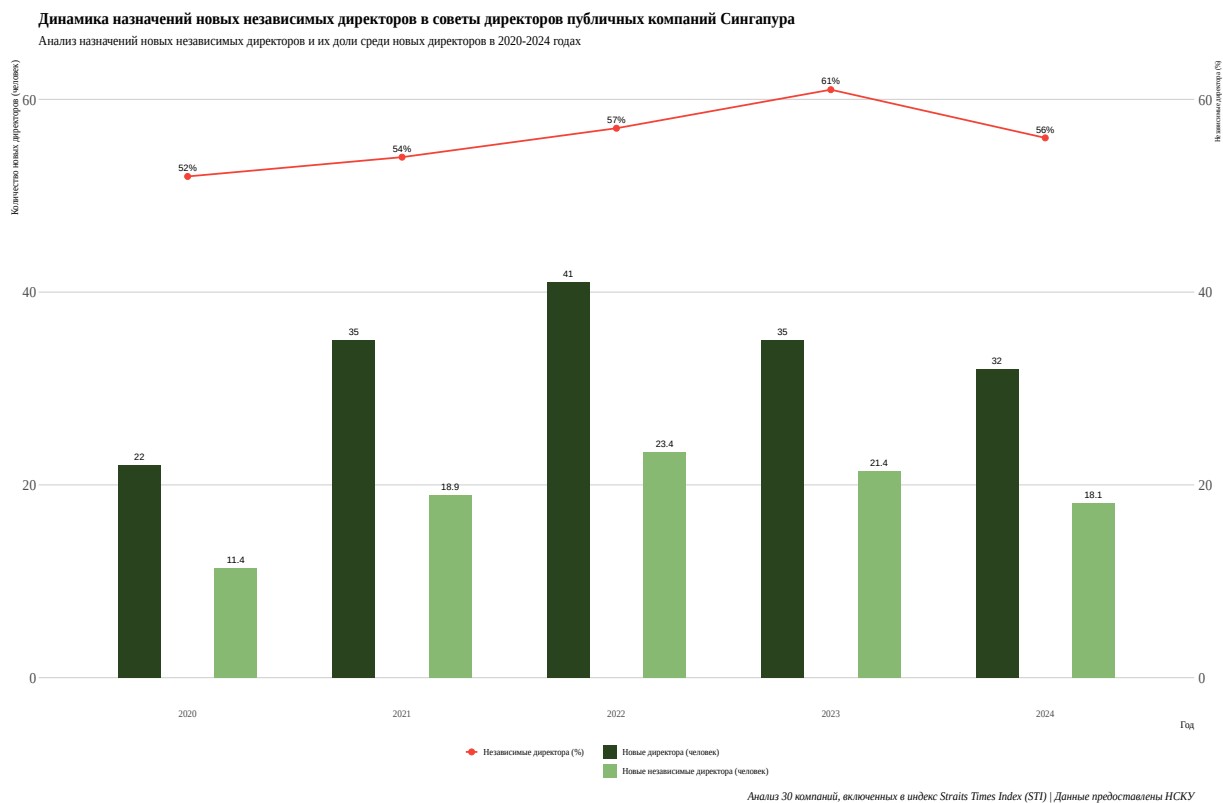


Рис. 38. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Сингапура. Данные по годам: 2020-2024.

3.2. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях

В 2023 году Денежно-кредитное управление Сингапура внесло изменения в Кодекс корпоративного управления^[35] и Правила листинга Сингапурской фондовой биржи (SGX).^[36] Эти изменения касаются ограничения срока работы независимого директора и обязательного раскрытия информации о вознаграждении директоров и генеральных директоров.^[37] Ранее компании, чьи акции были размещены на бирже, могли назначать независимого директора на более чем девять лет, если имело место голосование в два этапа. Теперь же согласно новым изменениям независимый директор, проработавший в совете директоров компании в общей сложности более девяти лет, больше не считается независимым. После истечения девятилетнего срока директор может быть переизбран, но его статус будет “независимый” только в том случае, если он проработал в совете директоров компании менее девяти лет. Также ранее компании могли сохранять статус независимости за долгосрочными директорами, если их назначение одобряли все акционеры, а затем акционеры, исключая директоров и генерального директора. Эта практика была отменена.

[35] [Code of Corporate Governance Singapore.](#)

[36] [SGX RegCo caps independent directors' tenure, enhances remuneration disclosures, 11 Jan 2023.](#)

[37] [MAS revises the Code of Corporate Governance to reflect independent director tenure limit and mandatory remuneration disclosure for directors and CEOs, 11 January 2023.](#)

Согласно Правилам листинга Сингапурской фондовой биржи (SGX), не менее одной трети совета директоров публичной компании должны составлять независимые директора. Это требование направлено на обеспечение объективности и баланса в процессе принятия решений.

Если взять за основу, что в 2024 году средний размер совета директоров среди компаний, входящих в индекс Straits Times Index (STI), составляет 9,2 человека, а среднее число независимых директоров — 5,1, то доля независимых директоров в структуре совета составляет приблизительно 55,4%. Эта доля превышает установленный минимальный порог в 33,3% и соответствует международным лучшим практикам, обеспечивая сбалансированный уровень независимого надзора и участия в принятии стратегических решений.

Таким образом, анализ показывает, что даже после новых назначений в 2024 году независимость советов сохраняется на высоком уровне, соответствующем стандартам SGX и рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

Таблица 15. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Сингапура. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	10,4	10,2	9,9	9,8	9,2
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	5,4	5,5	5,6	5,9	5,1

Для более наглядного анализа на графике представлена динамика двух показателей: среднего размера совета директоров (*avg_size*) и среднего числа независимых директоров (*avg_independent_directors*) в публичных компаниях Сингапура, входящих в индекс Straits Times Index (STI), за период с 2020 по 2024 год.

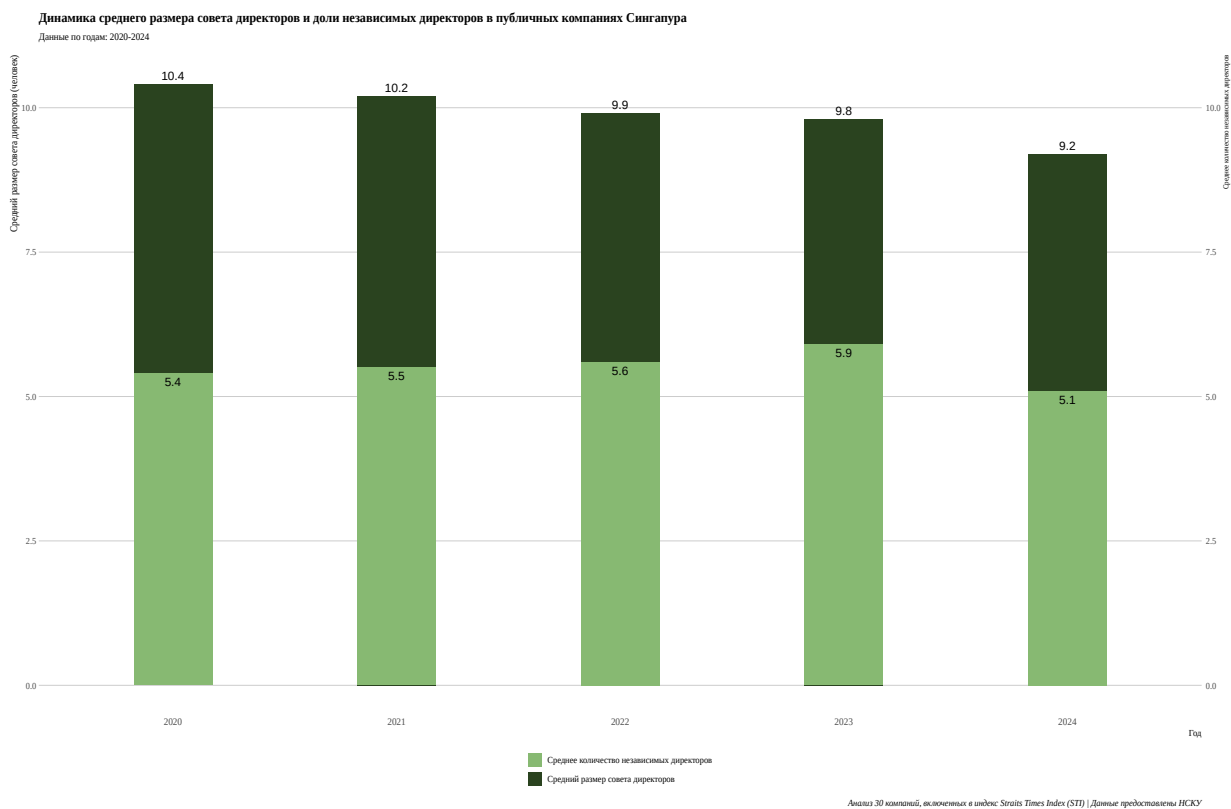


Рис. 39. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Сингапура. Данные по годам: 2020–2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ СИНГАПУРА

4.1. Новые иностранных директора, избранные в советы директоров

Данные за 2020–2024 годы по назначению иностранных директоров в публичных компаниях, входящих в индекс Straits Times Index (STI) Сингапурской фондовой биржи, показывают значительный рост их доли среди новых назначений в советы директоров. В 2020 году этот показатель составлял 8,2%, в 2023 году он вырос до 23,6%, а в 2024 году резко увеличился до 50,8%. Основная тенденция — рост числа иностранных директоров, что может свидетельствовать о стремлении сингапурских компаний к международной открытости и привлечению зарубежного опыта в управление.

Линия регрессии (красная пунктирная линия) на графике отображает общий рост доли иностранных директоров. После 2021 года, несмотря на небольшой спад в 2022 году и стабилизацию в 2023 году, в 2024 году наблюдается резкий рост этого показателя.

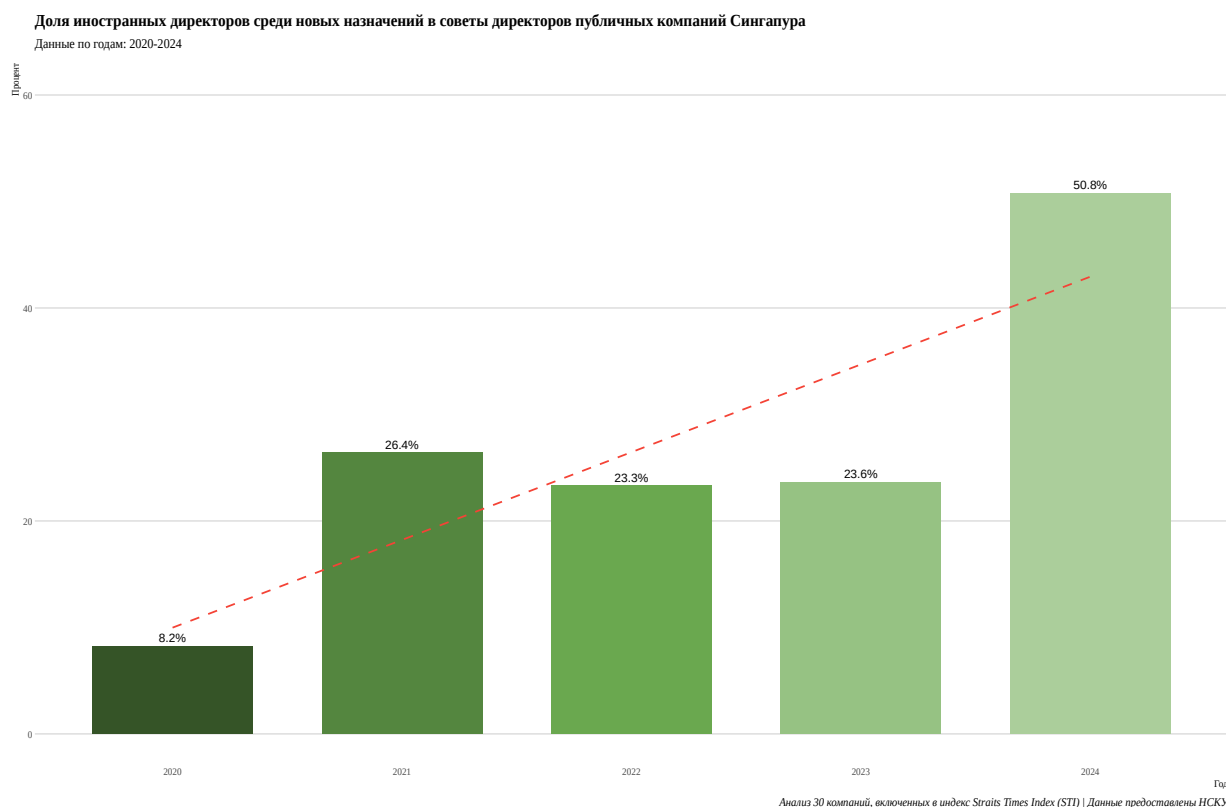


Рис. 40. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Сингапура. Данные по годам: 2020–2024.

4.2. Советы директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

С 2014 по 2018 годы 100% советов директоров публичных компаний Сингапура включали хотя бы одного иностранного директора. Однако с 2016 года наблюдается постепенное снижение доли таких советов. В 2020 году этот показатель составил 72,7%, в 2023 году – 73,4%, а в 2024 году данный показатель вырос до 87,5%. Это указывает на сокращение числа советов с иностранными директорами, что может свидетельствовать о снижении зависимости сингапурских компаний от международного опыта в корпоративном управлении и возможных изменениях в стратегиях, ориентированных на местные предпочтения.

График наглядно отражает ключевые изменения в тенденциях участия иностранных директоров в корпоративном управлении Сингапура за последние 10 лет. Наиболее значительное снижение в относительном выражении произошло в период с 2018 по 2020 год – доля советов директоров с участием иностранцев сократилась на 27,3%. В то же время самый заметный рост зафиксирован в 2023–2024 годах, когда показатель увеличился на 19,2%. Эти колебания подчеркивают изменчивость подходов компаний к интернационализации управленческих структур.

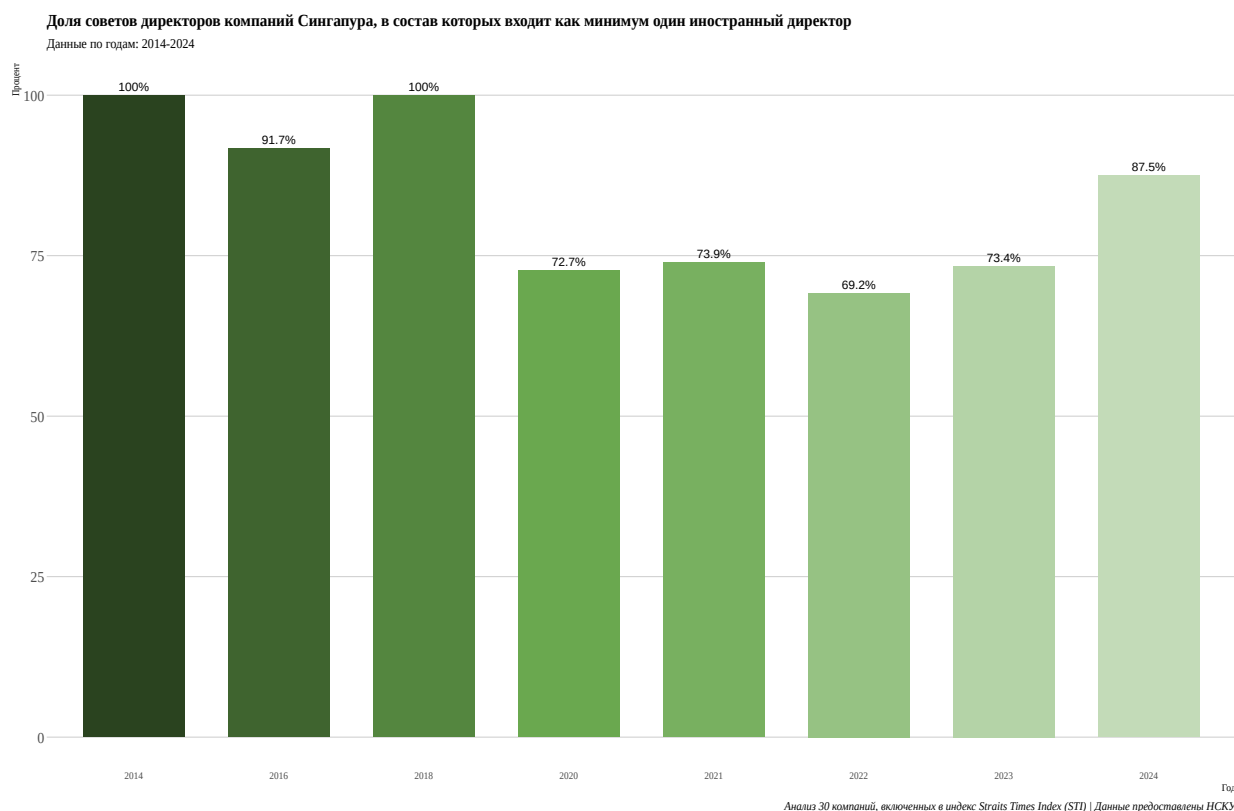


Рис. 41. Доля советов директоров публичных компаний Сингапура, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2014-2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ СИНГАПУРА

5.1. Директора, которые при назначении в состав советов уже занимали влиятельные руководящие должности в других компаниях

Анализ данных о доле директоров, которые уже занимали активные руководящие должности в других компаниях на момент назначения в совет директоров, позволяет выделить следующие результаты:

- В 2020 году этот показатель достиг 60%, что является наивысшим значением за весь исследуемый период.
- В 2021 году наблюдается снижение до 49%, что может быть связано с внешними факторами, такими как экономическая нестабильность или изменения в корпоративных практиках.
- В 2022 году показатель восстановился до 58%.
- В 2023 году продолжил расти, достигнув 66%. Это один из самых высоких показателей среди стран, включенных в выборку отчета.

Таким образом, несмотря на краткосрочные колебания, наблюдается общий тренд роста доли директоров с руководящим опытом, что может свидетельствовать о повышении требований к профессионализму кандидатов на должности в советах директоров.

График демонстрирует положительную динамику с 2022 года, что может свидетельствовать о восстановлении доверия к опытным лидерам в условиях экономической нестабильности. В то же время колебания в 2021 году указывают на влияние внешних факторов, таких как пандемия, которые могли повлиять на стратегию назначения директоров.

Результаты линейной регрессии показывают ежегодный рост доли директоров с опытом активного руководства на 2,7%. Однако данное изменение не является статистически значимым, и модель не подтверждает наличие устойчивого тренда.

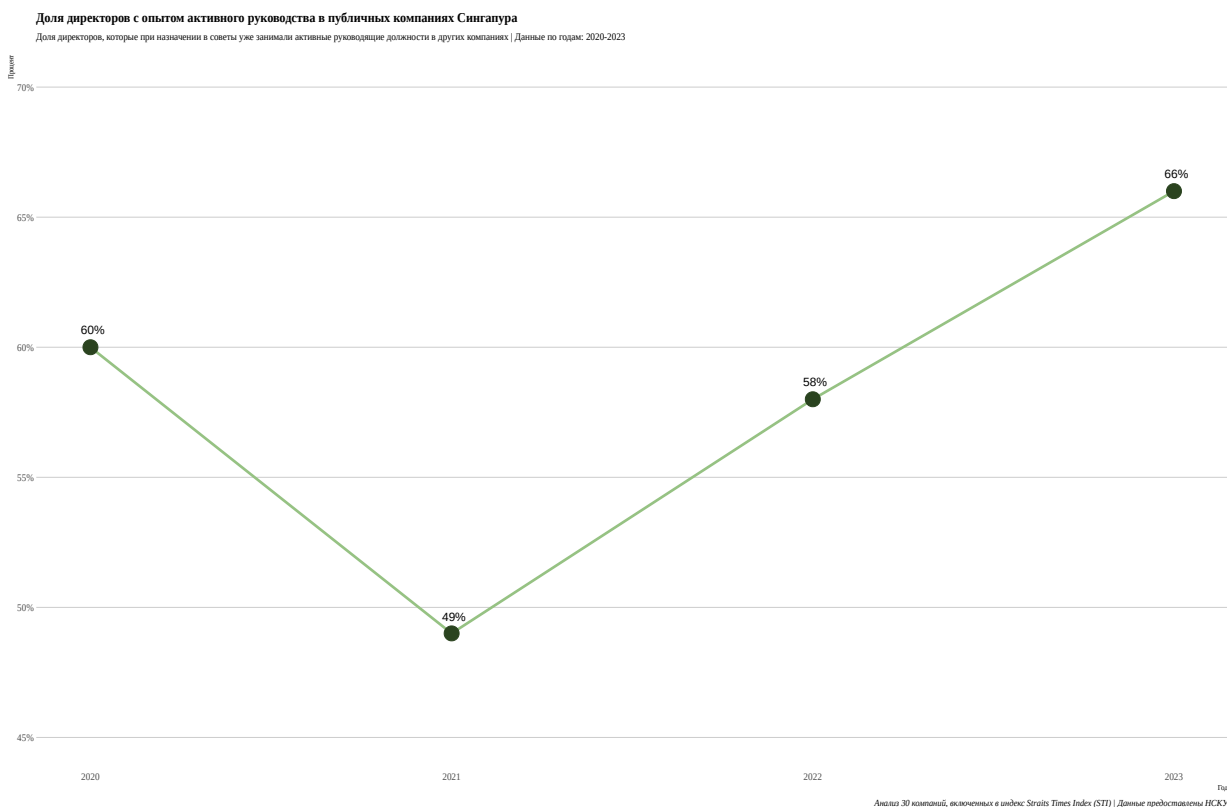


Рис. 42. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Сингапура.
Данные по годам: 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с солидным опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров

Количество директоров с опытом активного руководства в других компаниях на момент назначения варьировалось по годам:

- В 2020 году 13,2 из 22 новых директоров занимали руководящие должности в других компаниях, что составило 60%.
- В 2021 году этот показатель увеличился до 17,1 из 35 новых директоров, что также указывает на рост доли опытных кандидатов.
- В 2022 году количество таких директоров составило 23,8 из 41, что продолжает тренд увеличения числа специалистов с активным руководящим опытом.
- В 2023 году количество таких директоров снизилось до 23,1 из 35 новых назначений, но процент опытных директоров остался высоким.

Хотя в 2023 году общее количество новых директоров уменьшилось, процент директоров с опытом активного руководства оставался высоким, что свидетельствует о предпочтении опытных лидеров для назначения на высокие должности.

Основные тенденции:

- Рост числа новых директоров в 2021 и 2022 годах с небольшим снижением в 2023 году.
- Увеличение доли директоров с опытом активного руководства, что указывает на повышение требований к опыту и квалификации кандидатов.
- Снижение среднего срока работы директоров в советах, что может свидетельствовать о более высокой динамичности в составе советов, отражая изменения в корпоративной культуре и стратегиях компаний.

Таблица 16. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Сингапура. Данные по годам: 2020-2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	22	13,2	6,5
2021	35	17,1	6,3
2022	41	23,8	5,9
2023	35	23,1	5,4

Для наглядного представления этих данных был построен комбинированный график, который отображает изменения всех трех показателей по годам. График помогает отслеживать динамику количества новых директоров, директоров с опытом активного руководства и изменений в среднем сроке их работы в советах.

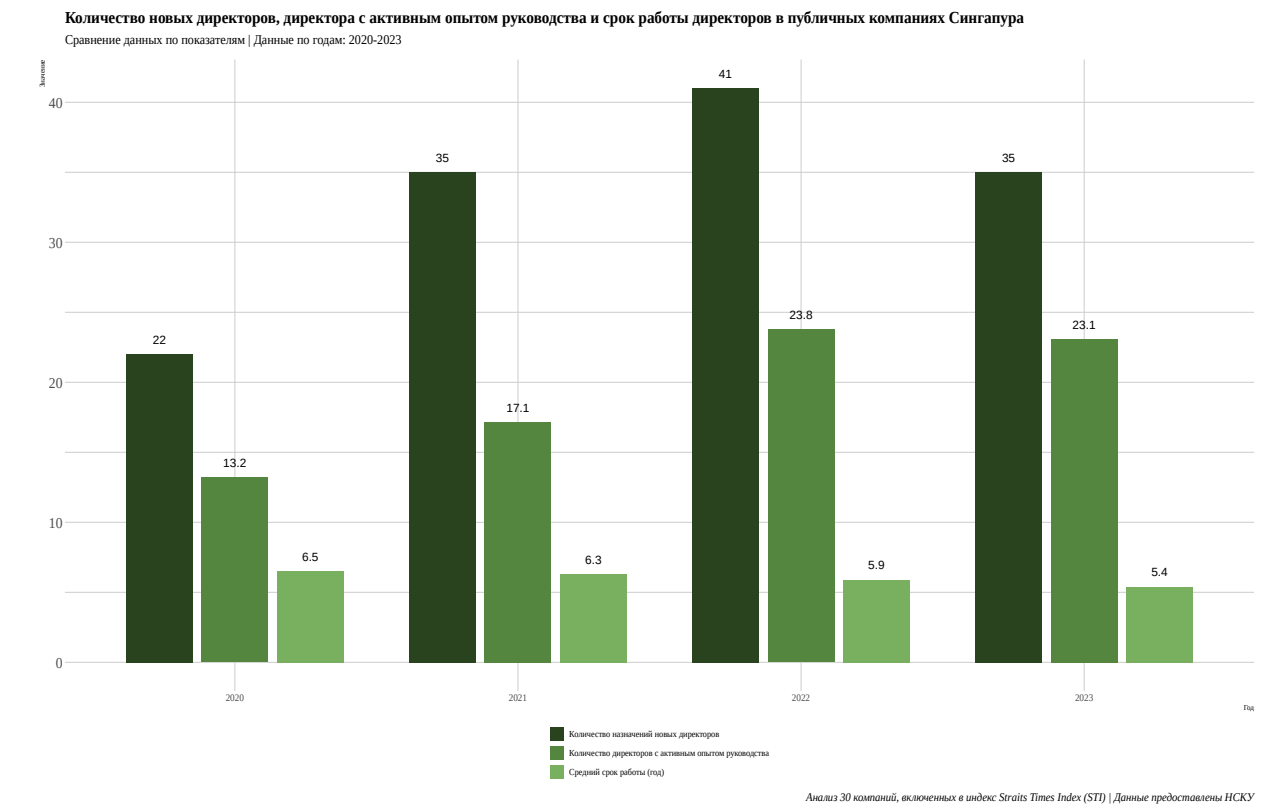


Рис. 43. Количество новых директоров, директора с опытом руководства и срок работы в публичных компаниях Сингапура. Данные по годам: 2020-2023.

Интерпретация графика:

- Коэффициент корреляции Пирсона между количеством новых директоров (*new_directors*) и количеством директоров с опытом активного руководства (*avg_dir_experience*) составляет 0,876, что свидетельствует о сильной положительной связи. Таким образом, чем больше новых директоров назначается, тем выше доля тех, кто имеет опыт активного руководства.
- Коэффициент корреляции Пирсона между количеством директоров с активным руководством (*avg_dir_experience*) и средним сроком работы (*avg_tenure*) составляет -0,875, что подтверждает сильную отрицательную связь. Это также подтверждает, что в компаниях директора с активным управленческим опытом, как правило, чаще работают в советах меньше времени.

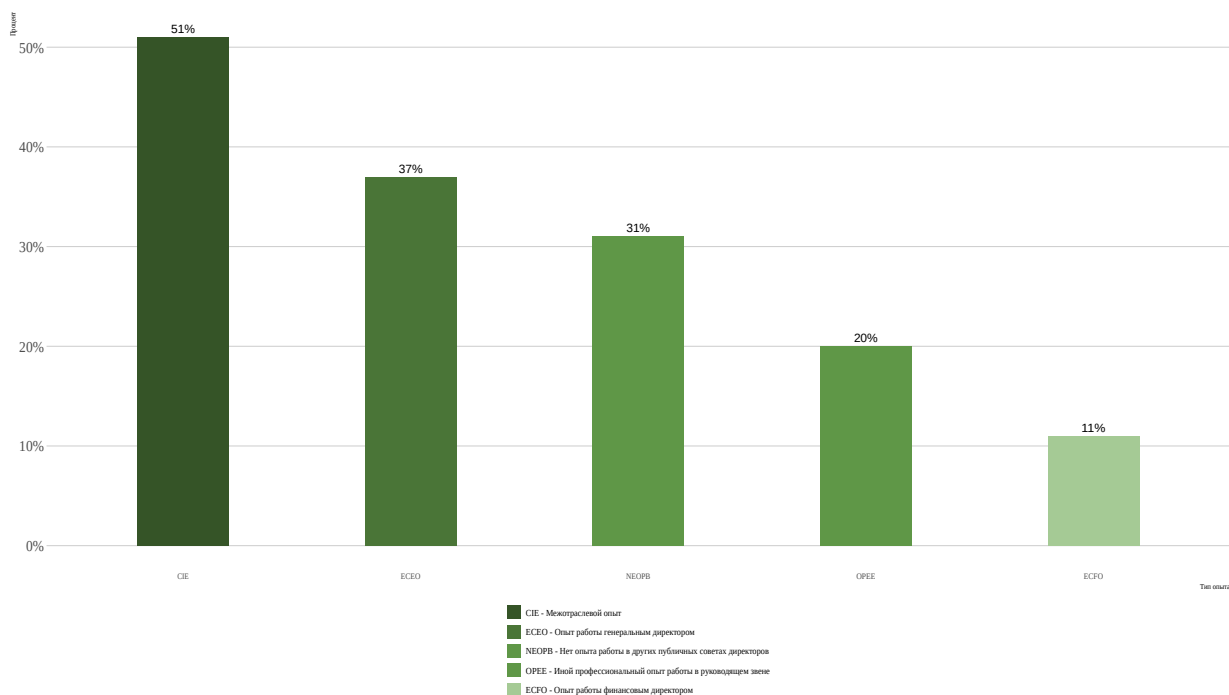
Эти две корреляции не противоречат друг другу, а наоборот, могут быть взаимодополняющими. Высокий коэффициент положительной корреляции между количеством новых директоров и количеством директоров с опытом подтверждает привлечение квалифицированных специалистов, в то время как отрицательная корреляция между опытом директоров и их сроком работы указывает на то, что опытные специалисты могут работать в компании на более краткосрочной основе.

5.3. Профессиональный опыт новых избранных директоров в советы публичных компаний

Данные о профессиональном опыте директоров, назначенных в советы директоров компаний индекса STI в 2023 году, демонстрируют несколько ключевых тенденций в корпоративной практике. Наиболее востребован межотраслевой опыт (51%), что указывает на стремление привлекать кандидатов с разнообразным фоном для внедрения инновационных решений и повышения гибкости. Опыт работы генеральным директором (37%) подтверждает ориентацию на сильных лидеров со стратегическим видением. Опыт работы финансовыми директорами (11%) оказался наименее востребованным, что свидетельствует о предпочтении более широких управленческих компетенций. Также 31% директоров не имели опыта в других публичных советах, что может ограничивать сетевую активность и обмен лучшими практиками, снижая инновационность и адаптивность.

Для наглядного представления данных и их взаимосвязи можно использовать линейный график, который позволит компактно отобразить профиль профессионального опыта директоров. График покажет высокую востребованность межотраслевого опыта и умеренный спрос на опыт работы генеральным директором, в то время как опыт работы в других публичных советах и в роли финансового директора относительно невысок.

Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Сингапура в 2023 году
Распределение профессионального опыта по типам



Анализ 30 компаний, включенных в индекс Straits Times Index (STI)
Данные предоставлены HCKY

Рис. 44. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Сингапура в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

В 2023 году в Сингапуре наблюдается определённое преобладание профессиональных навыков среди членов советов директоров публичных компаний. Основные компетенции, которые считаются важными для эффективного управления и стратегического принятия решений в современных условиях, включают международную деятельность (25%) и риск-менеджмент (20%). Эти навыки отражают ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании в условиях глобализации и быстро меняющегося рынка.

Хотя навыки в области устойчивого развития, информационных технологий, кибербезопасности, а также многообразия и инклюзивности становятся всё более актуальными, процент директоров, обладающих квалификациями в этих областях, остаётся значительно ниже. Это может указывать на необходимость дальнейшего развития этих навыков среди членов советов директоров, чтобы они могли более эффективно справляться с современными вызовами бизнеса.

Для более детального анализа и наглядного представления статистических данных, о которых говорилось в описательной части, целесообразно использовать графическую визуализацию. Описательная статистика предоставляет количественные данные о распределении навыков среди членов советов директоров публичных компаний Сингапура в 2023 году. Однако для того, чтобы эти данные стали более доступными и легко воспринимаемыми, важно представить их в виде графика. Для более подробного и наглядного представления этих данных мы используем столбчатую диаграмму, которая позволяет легко увидеть распределение навыков среди директоров. График отражает процентное содержание каждого навыка и дает возможность зрительно оценить их относительную важность.

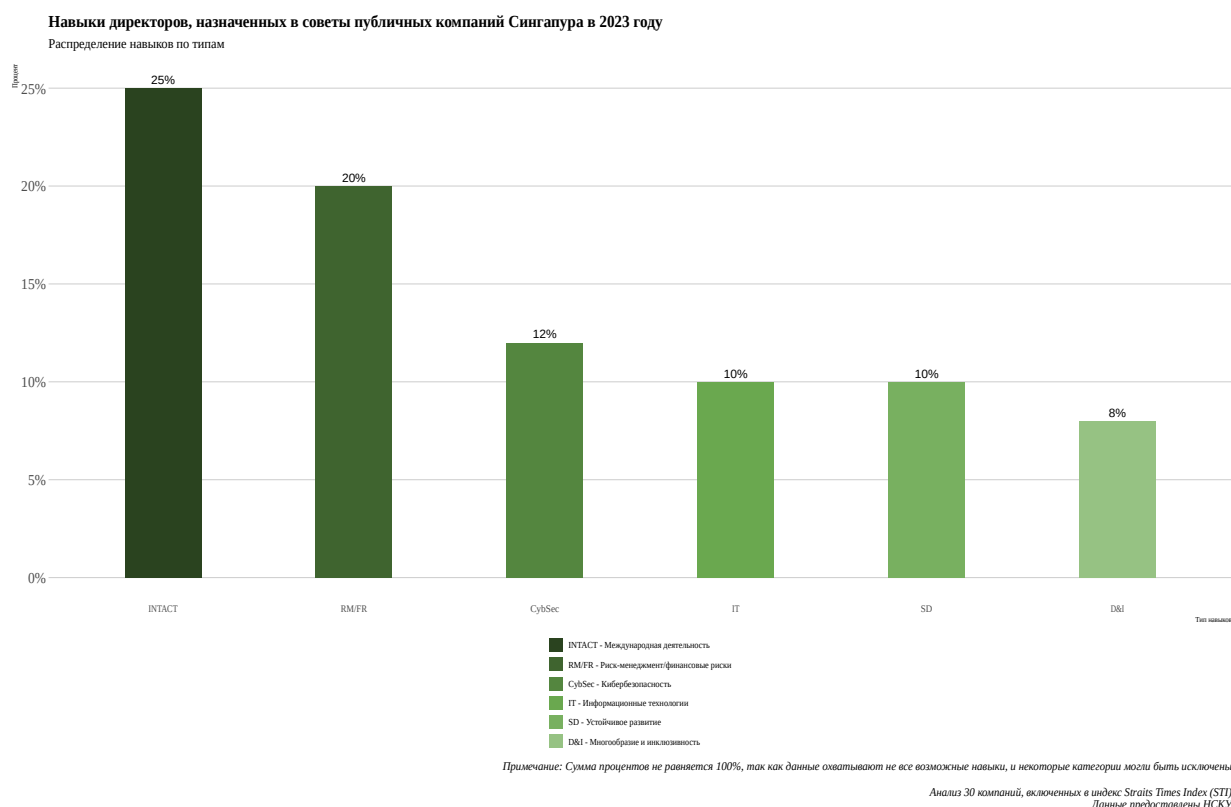


Рис. 45. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Сингапура в 2023 году.

Интерпретация графика:

- Наиболее важными навыками для директоров публичных компаний в Сингапуре являются международная деятельность (INTACT) — 25% директоров и управление рисками (RM/FR) — 20% директоров.
- Хотя навыки в области кибербезопасности (CybSec) — 12% директоров и информационных технологий (IT) — 10% директоров встречаются реже, они становятся всё более важными в эпоху цифровизации и роста киберугроз.
- Навыки в области устойчивого развития (SD) — 10% директоров и многообразия (D&I) — 8% директоров пока занимают менее значимые позиции. Однако, учитывая глобальные тренды, можно ожидать, что эти категории будут набирать популярность в будущем, особенно с учетом роста интереса к ESG-принципам.

5.5. Уровень образования директоров

Данные о распределении уровня образования среди членов советов директоров публичных компаний Сингапура в 2023 году показывают важные аспекты их профессионального фона. В 2023 году 57% директоров имеют степень бакалавра, что является наиболее распространенным уровнем образования. Бакалавриат свидетельствует о наличии фундаментальных знаний в различных областях. 43% директоров имеют степень магистра, что предполагает высокий уровень квалификации и углубленное понимание теоретических и практических аспектов бизнеса и управления. Магистратура традиционно воспринимается как основное образование для тех, кто стремится занять высокие руководящие должности.

31% директоров обладают степенью MBA (Master of Business Administration), что подчеркивает значимость практических навыков управления и лидерства, востребованных в стратегическом управлении. В отличие от других категорий, PhD (доктор философии) не встречается среди директоров в 2023 году, что может говорить о преобладании практического опыта и управленческих навыков над академическими исследованиями в карьере директоров.

Для более наглядного анализа распределения образовательных уровней среди директоров был использован график, который позволяет оценить, какой уровень образования наиболее распространен среди директоров публичных компаний Сингапура.

График показывает, что среди директоров публичных компаний Сингапура в 2023 году преобладают специалисты с бакалаврским и магистерским образованием. Значительный процент директоров с MBA указывает на важность практических знаний и управленческих навыков для достижения высоких позиций. Отсутствие директоров с докторской степенью подчеркивает фокус на навыках, непосредственно применимых в бизнес-операциях, а не на академических исследованиях.

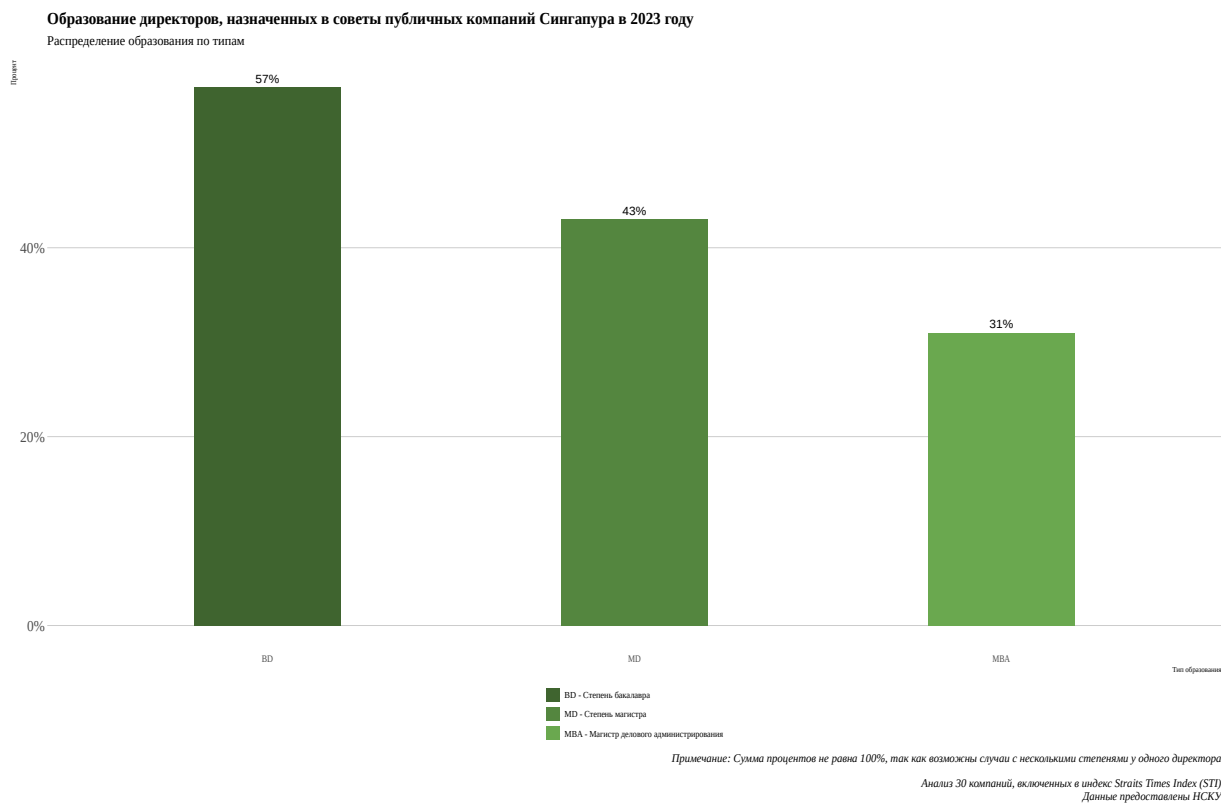


Рис. 46. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Сингапура в 2023 году.

Основные выводы

В данном разделе исследования представлен анализ основных характеристик советов директоров 30 публичных компаний Сингапура, входящих в индекс Straits Times Index (STI).

В результате анализа были выявлены следующие ключевые тенденции в области корпоративного управления:

Основные характеристики составов советов директоров:

- Количество новых назначений в советы директоров увеличивается с 22 в 2020 году до 32 в 2024 году.
- В 2024 году средний размер совета директоров уменьшился до 9,2 по сравнению с 10,4 в 2020 году.
- Средний возраст директоров уменьшился с 60,5 лет в 2014 году до 58 лет в 2024 году.
- Средний срок работы директоров постепенно снижается с 7,8 лет в 2014 году до 5,2 лет в 2024 году.

Гендерное равенство:

- Доля женщин среди новых назначений увеличилась с 24% в 2020 году до 38% в 2024 году.
- Доля советов директоров с хотя бы одной женщиной достигла 94% в 2024 году, по сравнению с 53% в 2012 году.
- Большинство женщин работают в секторе информационных технологий (23%), в финансовом секторе (22%), наименьший процент - в энергетическом секторе (12%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений возросла с 52% в 2020 году до 56% в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров в советах директоров снизилось с 5,4 в 2020 году до 5,1 в 2024 году.

Иностранные директора:

- В 2024 году доля новых иностранных директоров в советах директоров публичных компаний резко возросла - с 8,2% в 2020 году до 50,8%.
- В 2024 году снизилась доля советов директоров, в которых есть хотя бы один иностранный директор, - до 87,5% с 100% в 2014 году.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства увеличилась с 60% в 2020 году до 66% в 2023 году. Процент директоров с опытом активного руководства показывают рост показателя на 2,7% ежегодно.
- Компании отдают предпочтение кандидатам с межотраслевым опытом (51%), а также с опытом работы генеральным директором (37%). Опыт работы финансовым директором имеется только у 11% кандидатов.
- 25% директоров имеют международный опыт, 20% - опыт в риск-менеджменте, 12% - в кибербезопасности, 10% - в ИТ и в области устойчивого развития.
- 57% - степень бакалавра, 43% директоров имеют степень магистра, 31% — MBA.

ТУРЦИЯ

В данном разделе представлен анализ 30 компаний, входящих в индекс BIST Стамбульской фондовой биржи.

Анализ научных публикаций, посвященных корпоративному управлению в целом и советам директоров в турецких компаниях в частности, показывает противоречивые результаты. В совете директоров крупных семейных компаний, как правило, преобладают неисполнительные директора, которые чаще всего являются членами семьи или руководителями аффилированных компаний. При этом число настоящих независимых директоров довольно невелико (Behlül Üsdiken, Özlem Öktem., 2008).[38] Исследования показывают, что независимость совета директоров турецких компаний не влияет на такие вопросы, как выход компании на IPO и ограничения на сделки с заинтересованными сторонами. В контролируемых крупным акционером компаниях такая “независимость” может даже оказывать отрицательное или нейтральное влияние на результаты деятельности турецких компаний (Melsa Ararat, H. Orbay, B. Yurtoglu., 2010).[39] Тем не менее, другие исследования показывают, что разнообразный состав совета директоров положительно влияет на показатели деятельности крупных компаний, входящих в индекс BIST 100, которые котируются на Стамбульской фондовой бирже. Это может быть связано с тем, что в 2012 году регуляторы ужесточили требования к независимости директоров в советах после принятия Постановления об обязательном назначении независимых директоров в публичные компании (Mete Karayel, M. Doğan., 2016).[40] Эти выводы позволяют предположить, что независимость совета директоров и его эффективность в вопросах надзора и контроля за менеджментом в турецком контексте может быть ограниченной.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ТУРЦИИ

1.1. Новые директора, избранные в советы директоров

В 2020 году в советы директоров публичных компаний Турции было назначено 28 новых директоров, а в 2021 году — уже 52. Это означает, что число новых назначений выросло на 85,7% по сравнению с предыдущим годом. Другими словами, в 2021 году компаний, обновлявших состав совета директоров, стало почти в два раза больше. Этот всплеск, вероятно, отражает процесс восстановления после пандемии COVID-19, когда компании стремились укрепить корпоративное управление за счёт привлечения новых специалистов и обновления управленческих структур.

С 2021 по 2024 год число новых директоров в советах директоров публичных компаний Турции сократилось с 52 до 25 человек.

[38] Üsdiken, B., & Öktem, Ö. (2008). Changes in the institutional environment and "Non-Executive" and "Independent" directors on the boards of firms affiliated to large family business groups.

[39] Ararat, M., Orbay, H., & Yurtoglu, B.B. (2010). The Effects of Board Independence in Controlled Firms: Evidence from Turkey. ERN: Intertemporal Firm Choice & Growth.

[40] Karayel, M., & Doğan, M. (2016). Board Composition and Firm Performance: Evidence from BIST 100 Companies in Turkey. Annals of Dunarea de Jos University, Fascicle I : Economics and Applied Informatics, 22, 33-40.

Это снижение составляет 51,9%. Процесс замедления можно объяснить несколькими причинами: управленческие команды уже были частично обновлены, экономическая ситуация изменилась, и компании могли изменить свои приоритеты, сосредоточившись на стабильности, а не на кадровых перестановках.

График демонстрирует пик назначений в 2021 году. В 2022 и 2024 годах наблюдается стабилизация и снижение числа новых назначений, что может отражать осторожность компаний в условиях изменяющихся экономических реалий. Линия регрессии показывает общую тенденцию к снижению обновления состава советов директоров, что свидетельствует о завершении определенного этапа реформ в корпоративном управлении в стране.

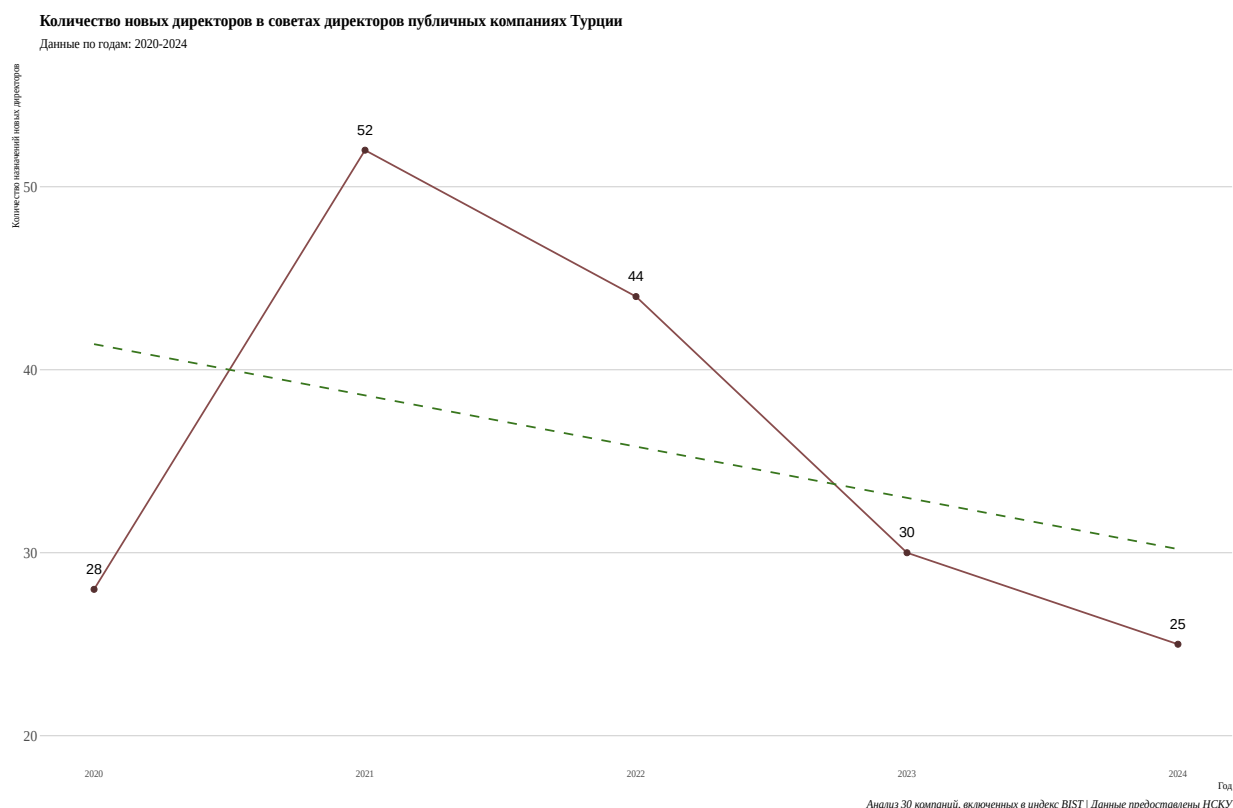


Рис. 47. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях Турции.
Данные по годам: 2020-2024.

1.2. Размер совета директоров

Согласно Принципам корпоративного управления (Corporate Governance Principles, CGP), изложенным в Приложении 1 к Коммюнике по корпоративному управлению от 3 января 2014 года, публичные компании в Турции обязаны обеспечивать наличие не менее пяти членов в совете директоров.^[41] Анализ состава советов директоров компаний, входящих в индекс BIST 30 Стамбульской фондовой биржи, показывает, что их численность подвержена влиянию экономических, политических и корпоративных факторов — включая последствия экономических кризисов. В 2023 году среднее количество членов совета директоров составляло 9,6 человека. В 2024 году этот показатель снизился ещё больше, достигнув в среднем 8,5 человека.

С 2012 по 2016 год наблюдался устойчивый рост численности советов, что было связано с развитием корпоративного управления, ростом крупных публичных компаний и усложнением бизнес-процессов. Однако начиная с 2018 года, а особенно в 2020 году, отмечается сокращение численного состава, вероятно обусловленное оптимизацией расходов и стремлением к более быстрой и эффективной управленческой реакции в условиях политической нестабильности и пандемии COVID-19. После частичного восстановления в 2021–2022 годах в 2023 году вновь произошло сокращение, что может свидетельствовать о продолжении тренда на компактность управленческих структур в условиях экономической турбулентности. Линия тренда (зелёная пунктирная линия) на графике визуализирует эту динамику и указывает на общее снижение среднего размера советов директоров в Турции с 2012 года, несмотря на отдельные периоды роста.

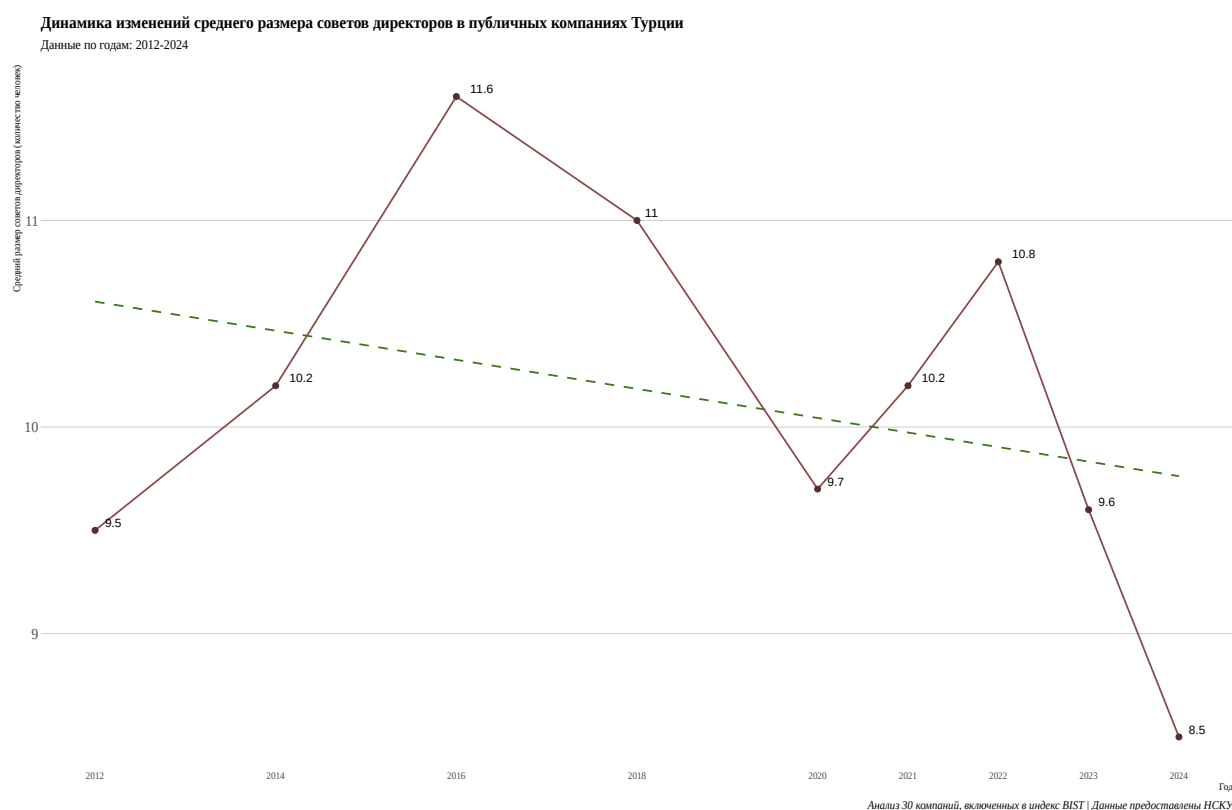


Рис. 48. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Турции. Данные по годам: 2012-2024.

^[41] Принципам корпоративного управления (CGP).

1.3. Возраст директоров, входящих в составы советов директоров

В 2024 году средний возраст директоров составлял около 59,5 лет, при этом минимальный возраст – 50 лет, а максимальный – 70 лет. Согласно данным анализа публичных компаний индекса BIST 30 Стамбульской фондовой биржи, 35% директоров находились в возрастной категории от 49 до 58 лет, а 6% – в возрасте 70 лет и старше.

Средний возраст директоров в Турции демонстрирует тенденцию к снижению. В 2016 году он составлял 61,9 лет, а к 2024 году снизился до 59,5 лет. Это может свидетельствовать о процессе кадрового обновления и привлечении более молодых специалистов в советы директоров. Наибольшее снижение было зафиксировано в 2020 и 2022 годах, когда средний возраст составил 58,8 лет, а в 2023 году продолжил снижаться до 58 лет.

Такие изменения могут быть обусловлены изменением подходов к подбору управленческих кадров, где молодые директора способны привнести новые идеи и подходы, что является особенно важным в условиях глобальных вызовов и изменений на рынках.

Таблица 17. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Турции. Данные по годам: 2014-2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	59,2	11,2
2016	61,9	10,2
2018	59,7	9,5
2020	58,8	8,6
2021	60,3	7,2
2022	58,8	6,7
2023	58	7,6
2024	59,5	8,2

В 2021 году было выпущено исследование “Emrah Arioglu. Board age and value diversity: Evidence from a collectivistic and paternalistic culture”,^[42] в котором был проведен анализ влияния возрастного разнообразия членов совета директоров на финансовые показатели и риски компании на примере выборки зарегистрированных на бирже компаний из Турции. Результаты, полученные в данной работе, свидетельствуют о том, что возрастное разнообразие членов совета директоров в Турецких компаниях положительно влияет на их результаты деятельности.

[42] Emrah Arioglu. (2021) Board age and value diversity: Evidence from a collectivistic and paternalistic culture. Borsa Istanbul Review, Volume 21, Issue 3, 2021. Pages 209-226.

1.4. Срок полномочий директоров

В 2024 году средний срок полномочий директоров в советах турецких компаний индекса BIST30 составил 8,2 года, что выше, чем 7,6 года в 2023 году. В 2024 году средний срок работы директоров вырос до 10,2.

Снижение как среднего возраста директоров, так и их сроков полномочий указывает на стратегические изменения в корпоративном управлении Турции, направленные на привлечение более молодых и инновационных руководителей, готовых к быстрой адаптации и внедрению новых идей.

Для наглядного представления этих изменений был построен график, который демонстрирует динамику среднего возраста (*avg_age*) и срока работы (*avg_tenure*) директоров в публичных компаниях Турции с 2014 по 2024 годы. Визуализация данных и анализ коэффициента корреляции позволяют оценить взаимосвязь между возрастом директоров и продолжительностью их работы в компании.

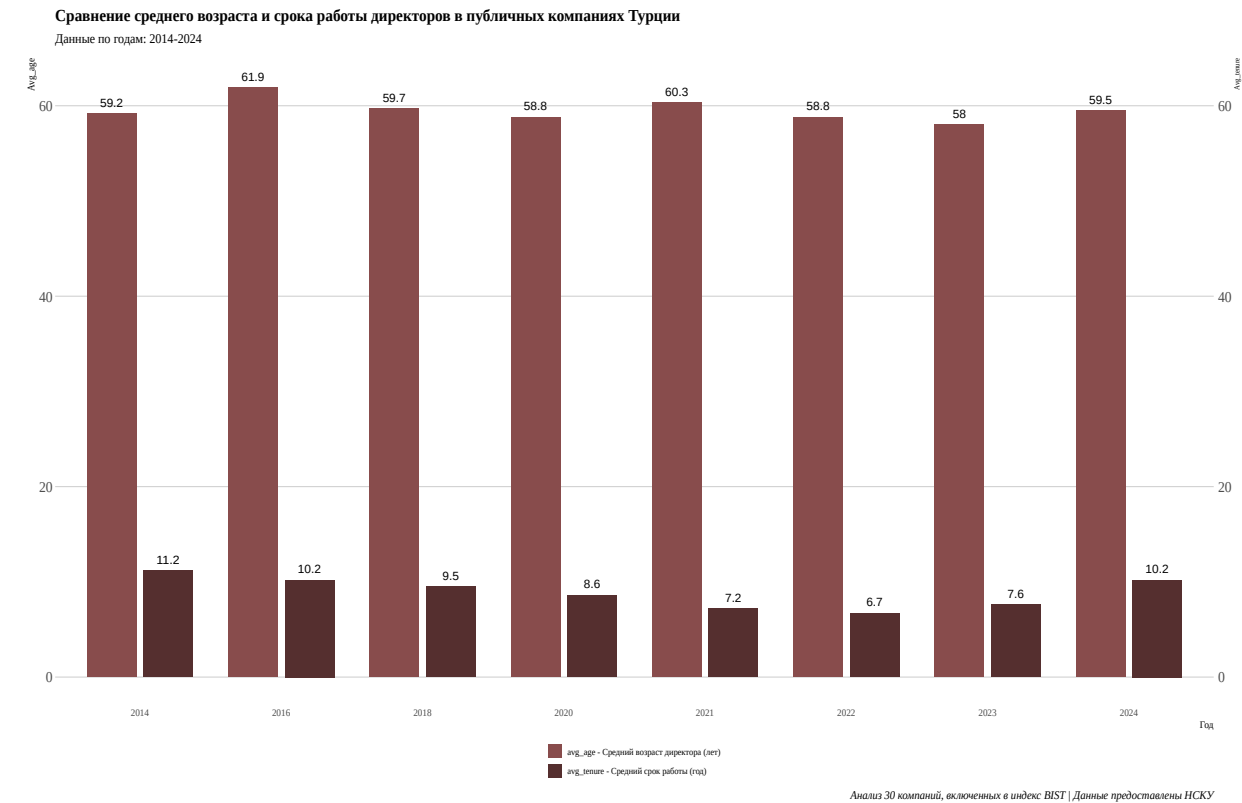


Рис. 49. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Турции.
Данные по годам: 2014-2024

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОСТАВАХ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ТУРЦИИ

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

В 2024 году доля женщин-директоров среди новых назначений в турецкие компании нашей выборки составила 23% (включая членов семьи собственников компаний), а в 2020 году – всего 10%, что соответствует процентному изменению на 130%.

При анализе данных о гендерном разнообразии важно учитывать особенности корпоративного управления в Турции, где часто наблюдается концентрация собственности и контроль над компаниями небольшой группой акционеров, зачастую представленных одной семьей или родственной группой.

Несмотря на достигнутый прогресс в области гендерного баланса в советах директоров, сохраняются значительные различия как в количественном представительстве женщин, так и в уровне их влияния на принятие решений. Женщины, как правило, занимают свои позиции через родственные связи с контролирующими акционерами, что влияет на принятие решений и корпоративное управление в целом.

Таблица 18. Доля женщин в советах директоров и в исполнительном руководстве Турецких компаний.
Данные за 2024 год.

Показатель	Доля женщин (%)
Женщины в совете директоров с учетом членов семей владельцев компаний	23%
Женщины в совете директоров без учета членов семьи владельца компаний	18%
Советы директоров с хотя бы одной женщиной	85,6%
Советы директоров с более чем одной женщиной	
– как минимум 2 женщинами	72,3%
– как минимум 3 женщинами	19,2%
Женщина-председатель совета директоров	6,8%
Женщины-председатели комитетов	8,3%
Женщины в комитетах	19,6%
Женщина-генеральный директор	3,8%
Женщина-финансовый директор	14,5%

Данные из таблицы 18 указывают на значительные барьеры для женщин, стремящихся занять высокие и влиятельные позиции в корпоративном управлении. Несмотря на высокий уровень присутствия женщин в советах директоров (85,6%), их доля на ключевых руководящих постах, таких как генеральный директор и председатель совета директоров, остается относительно низкой. Это свидетельствует о том, что, несмотря на усилия по повышению инклюзивности, продолжают существовать стереотипы и структурные ограничения, препятствующие женщинам занимать ведущие роли в турецких компаниях.

При анализе доли женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров турецких компаний за 2020–2024 годы можно выделить следующие тенденции:

- Устойчивость показателя доли женщин-директоров: несмотря на снижение числа новых назначений, процент женщин среди них оставался стабильным на уровне 10-23% в 2020–2024 годах.
- Умеренный прогресс в гендерном разнообразии и инклюзивности: несмотря на снижение доли женщин среди новых директоров, в 2024 году был зафиксирован наивысший процент женщин (23%), что может свидетельствовать о более активной политике привлечения женщин в корпоративное управление в тот период.

Эти данные подчеркивают важность продолжения усилий в вопросах гендерного разнообразия и внедрения принципов равенства женщин в корпоративной среде.

Таблица 19. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Турции. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	28	52	44	30	25
из них женщин-директоров (%)	10%	22%	19%	19%	23%
из них женщин-директоров (человек)	2,8	11,5	8,5	5,7	5,6

Для дальнейшего анализа был построен график, который отображает изменения доли женщин-директоров и их абсолютного числа за 2020–2024 годы. В 2024 году наблюдается небольшое улучшение в процентном выражении, ([WomenCount](#)) количество женщин-директоров среди новых назначенных директоров остаётся низким и ниже уровня 2020–2022 годов. Это указывает на необходимость не только сохранять положительную динамику доли женщин, но и увеличивать общее количество новых назначений, чтобы WomenCount мог существенно вырасти.

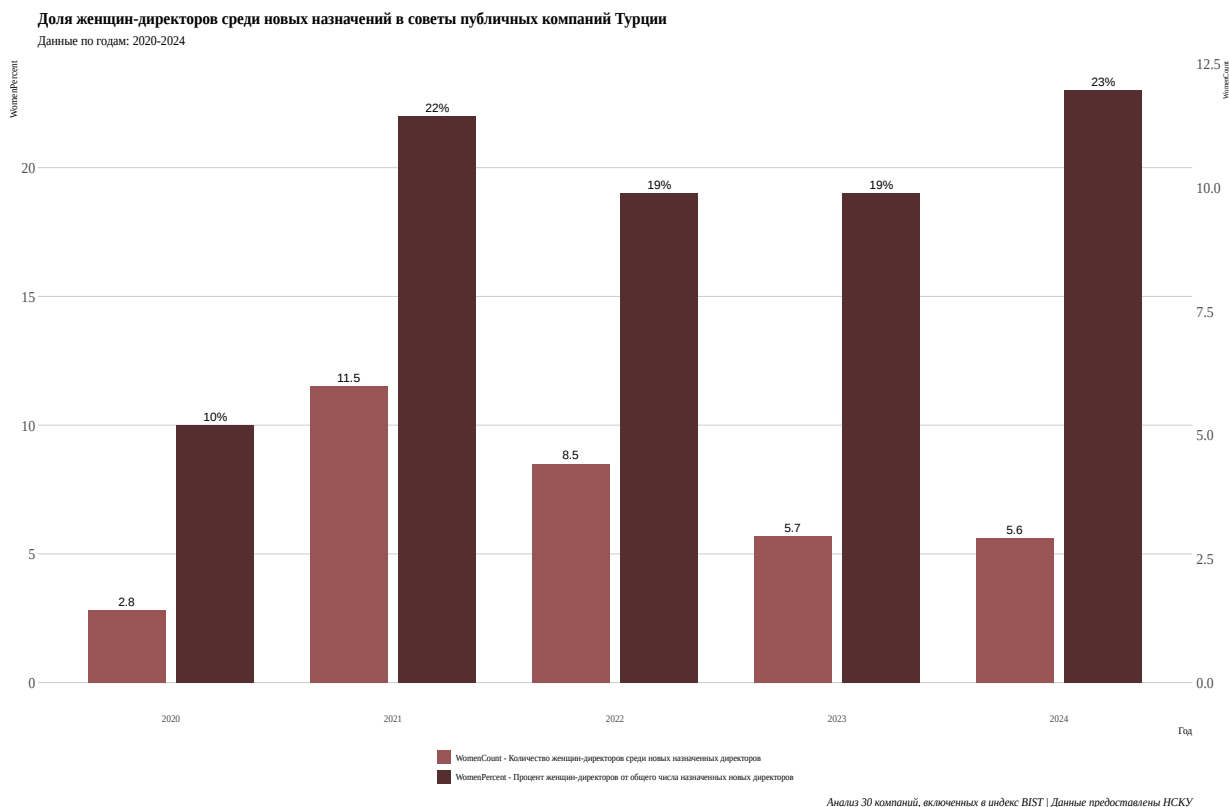


Рис. 50. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Турции.
Данные по годам: 2020-2024.

2.2. Доля советов директоров крупных публичных компаний, в которые избрана как минимум одна женщина

Доля советов директоров крупных публичных компаний Турции с участием как минимум одной женщины за период с 2012 по 2024 год служит индикатором изменений в уровне гендерного разнообразия в корпоративном управлении. С 2012 года прослеживается положительная динамика, а с 2016 года зафиксирован существенный рост участия женщин в советах директоров. В 2018 году данный показатель достиг уровня в 100%. Однако в 2020 году зафиксировано резкое снижение до 50%, вероятно, обусловленное экономическими и социальными трудностями. Тем не менее уже с 2021 года началось восстановление, а к 2024 году показатель вырос до 97%, отражая устойчивый рост и стабилизацию ситуации.

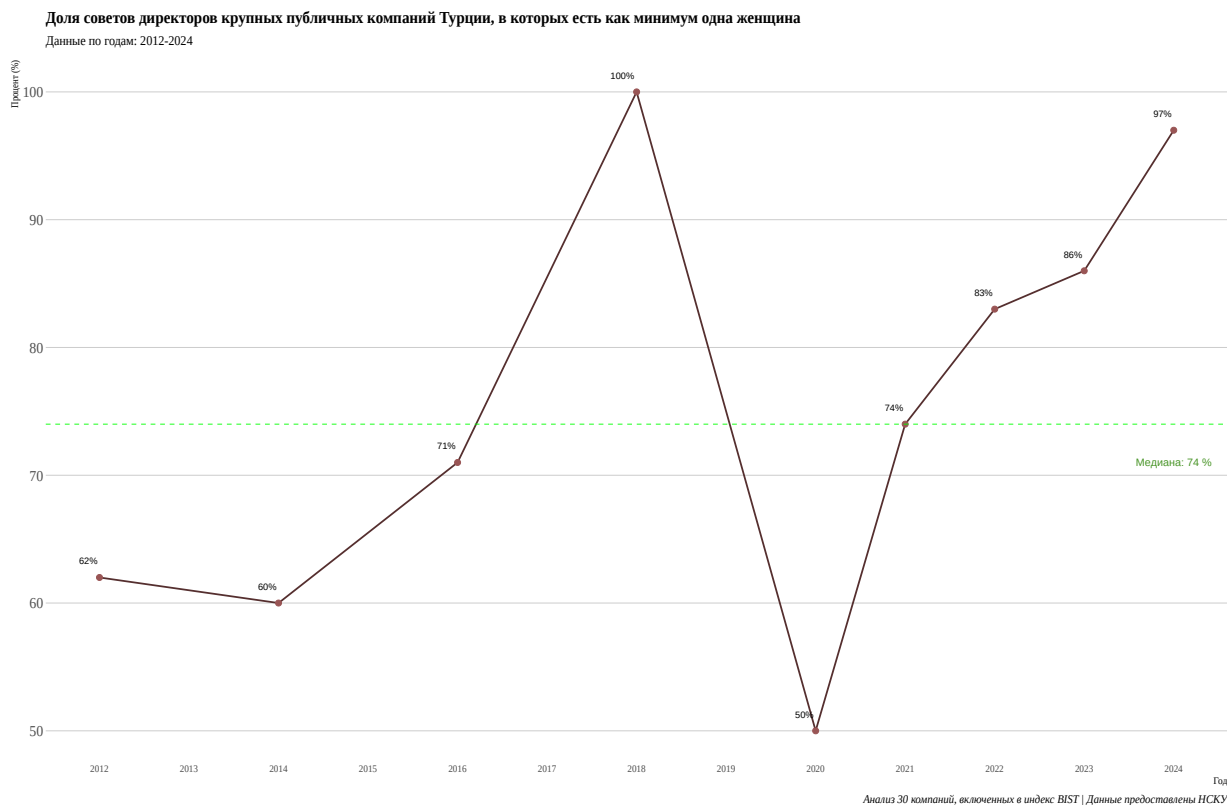


Рис. 51. Доля советов директоров крупных публичных компаний Турции, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012-2024.

Интерпретация графика:

- На графике также обозначена медиана (зелёная пунктирная линия) – 74%. Этот показатель позволяет оценить центральную тенденцию: в половине случаев доля советов с женским участием была выше данного значения. Это свидетельствует о том, что устойчивое присутствие женщин в корпоративном управлении стало нормой для большинства крупных компаний.
- Таким образом, данные подтверждают продолжение положительного тренда по вовлечению женщин в советы директоров. Несмотря на временные вызовы, компании в Турции демонстрируют готовность и способность обеспечивать гендерный баланс на уровне стратегического управления.

В 2021 году были опубликованы результаты исследования Melsa Ararat, B. Burcin Yurtoglu, “Female directors, board committees, and firm performance: Time-series evidence from Turkey”. В этом исследовании рассматривается связь между присутствием женщин в советах директоров и стоимостью компаний в Турции в период с 2011 по 2018 год. Анализ не подтвердил, что наличие женщин-директоров в советах предсказывает высокую стоимость компаний и их положительную капитализацию. Однако было установлено, что присутствие женщин в советах крупных компаний в Турции связано с повышением их стоимости, особенно если женщины активно участвуют в управлении, занимая должности в комитетах советов директоров, и когда их число в этих комитетах достаточно велико. Также выяснилось, что женщины-директора, связанные с контролирующими семьями, способствуют увеличению стоимости компании, а независимые женщины-директора оказывают наибольшее влияние на рентабельность активов. [43]

[43] Melsa Ararat, B. Burcin Yurtoglu. (2021). “Female directors, board committees, and firm performance: Time-series evidence from Turkey”. *Emerging Markets Review*, Volume 48.

2.3. Женщины в советах директоров публичных компаний (по секторам экономики)

Обеспечение гендерного разнообразия в советах директоров турецких компаний можно проиллюстрировать данными о присутствии женщин-директоров в различных отраслях экономики страны.

В 2023 году наблюдаются значительные различия в гендерном составе советов директоров по секторам. Наибольшая доля женщин-директоров отмечается в потребительском секторе, где женщины составляют 23,2% от общего числа директоров. Это объясняется тем, что в этой области женщины часто занимают управленческие должности, особенно в маркетинге, продажах и управлении продуктами, что способствует их большему присутствию в советах директоров.

В секторе финансовых услуг доля женщин-директоров составляет 17,1%. В последние годы наблюдается рост числа женщин в финтех-компаниях и банковской сфере, однако индустрия по-прежнему сталкивается с барьерами на высших уровнях.

В промышленном секторе доля женщин-директоров составляет всего 13,4%. Этот сектор исторически характеризуется низким уровнем гендерного разнообразия, что связано с преобладанием технических и инженерных специальностей, традиционно более популярных среди мужчин. Несмотря на медленный прогресс, в последние годы наблюдаются положительные изменения, однако женщины по-прежнему сталкиваются с препятствиями, такими как гендерные стереотипы и нехватка наставников.

Для лучшего понимания этих данных представлен график, иллюстрирующий долю женщин в советах директоров публичных компаний Турции по секторам экономики в 2023 году. График подчеркивает важные различия в уровне гендерного равенства среди секторов экономики Турции и указывает на области, требующие дальнейшего улучшения ситуации.

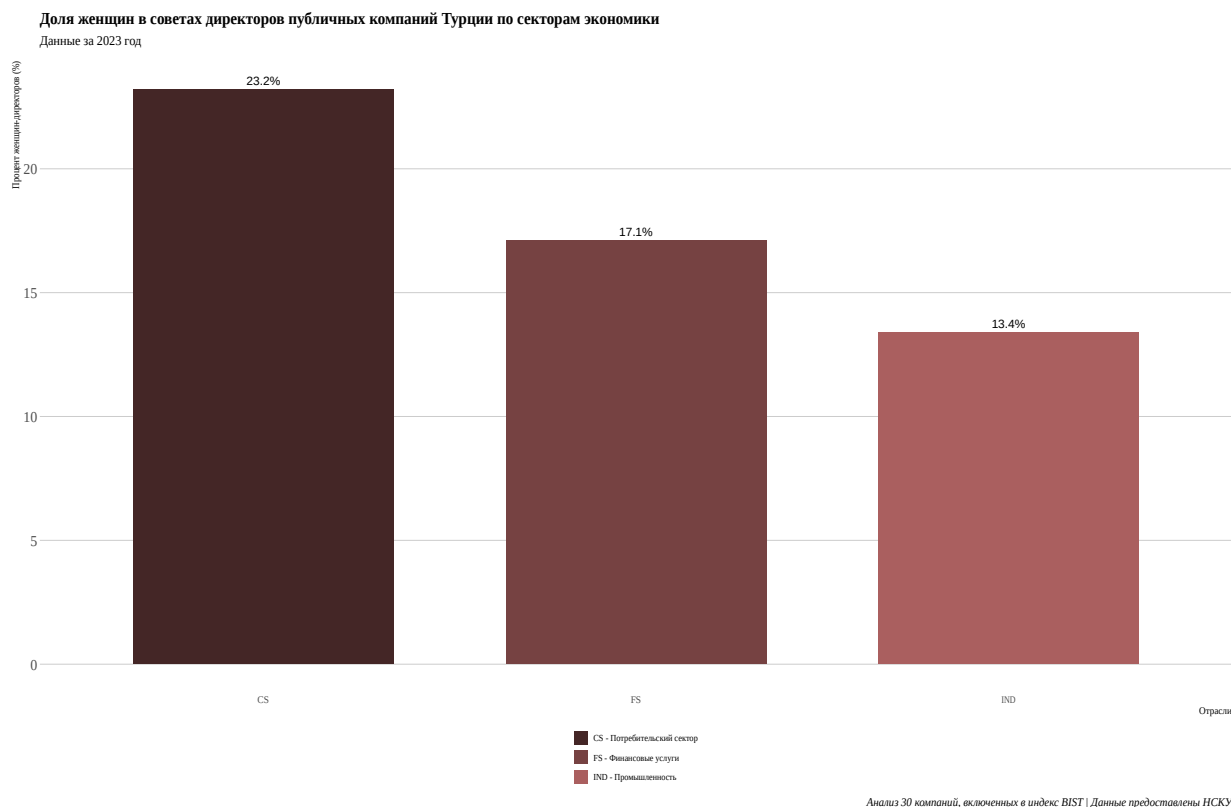


Рис. 52. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Турции по секторам экономики. Данные за 2023 год.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ТУРЦИИ

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

В 2024 году доля независимых директоров среди новых назначений составила 38%, что эквивалентно примерно 9,5 директорам. Это выше показателя за 2020 год, когда независимые директора среди новых назначений составляли 29% (7,8 директора). Несмотря на снижение общего числа новых назначений, доля независимых директоров остаётся стабильной в пределах 29-38%, что свидетельствует о поддержании стандартов корпоративного управления и стремлении компаний улучшать свою прозрачность и независимость.

С последующих лет наблюдается снижение количества независимых директоров в советах директоров, что может указывать на более осторожный подход к назначениям или на возможные изменения в стратегии управления. Наибольшее количество новых независимых директоров было назначено в 2021 году, что также соответствует общему росту числа новых назначений в советы директоров.

В среднем в совете директоров компаний индекса BIST 30 приходится три независимых директора. Принципы корпоративного управления (CGP) требуют, чтобы как минимум 1/3 директоров была независимыми. В 2024 году этому требованию соответствовали 72% компаний из нашей выборки.

Таблица 20. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Турции. Данные по годам: 2020-2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	28	52	44	30	25
из них независимые директора (%)	29%	33%	32%	34%	38%
Количество новых независимых директоров (человек)	7,8	17,2	14,1	10,2	9,5

Для наглядной интерпретации представленных данных был создан комбинированный график, который иллюстрирует динамику назначения новых директоров и независимых директоров в советы публичных компаний Турции в период с 2020 по 2024 годы.

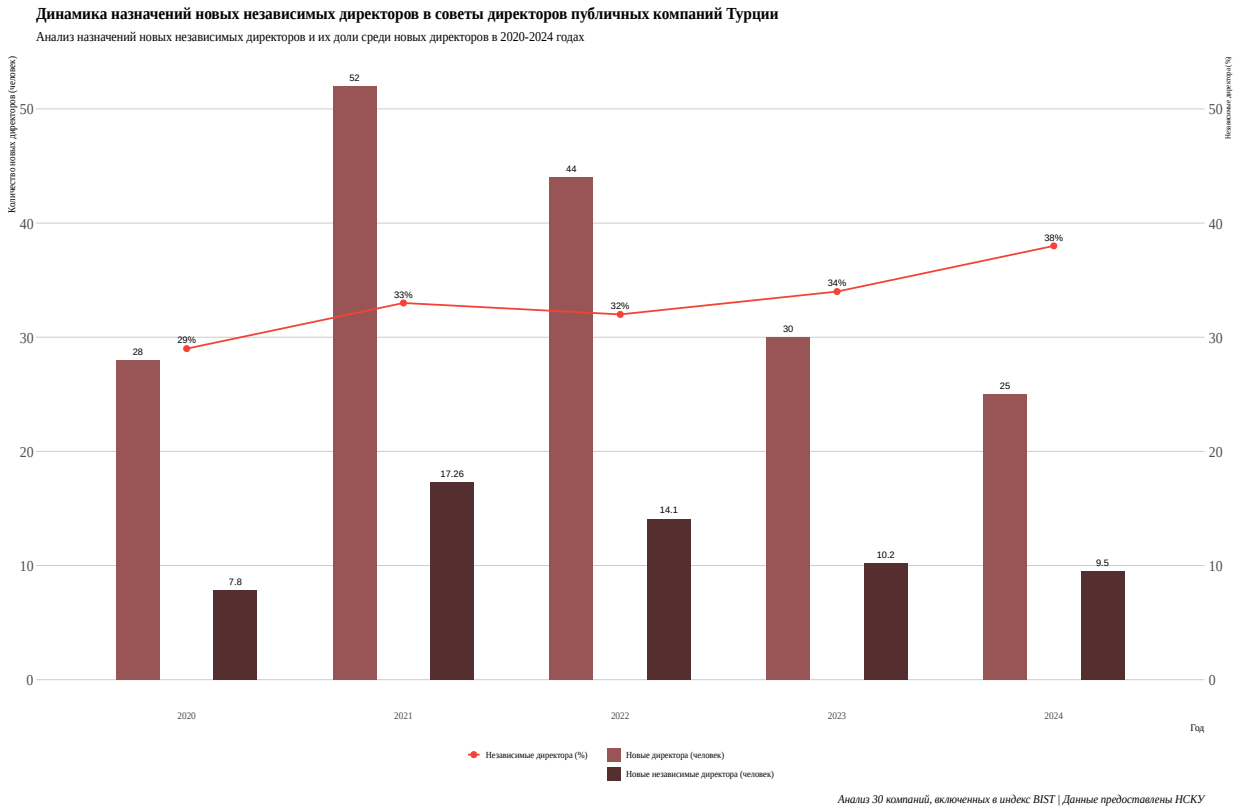


Рис. 53. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Турции. Данные по годам: 2020-2024.

3.2. Динамика изменений среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях

Совет директоров публичных компаний Турции должен состоять минимум из пяти директоров, большинство из которых должны быть неисполнительными, включая независимых директоров, способных работать без внешнего влияния. Количество независимых директоров не может быть менее двух.

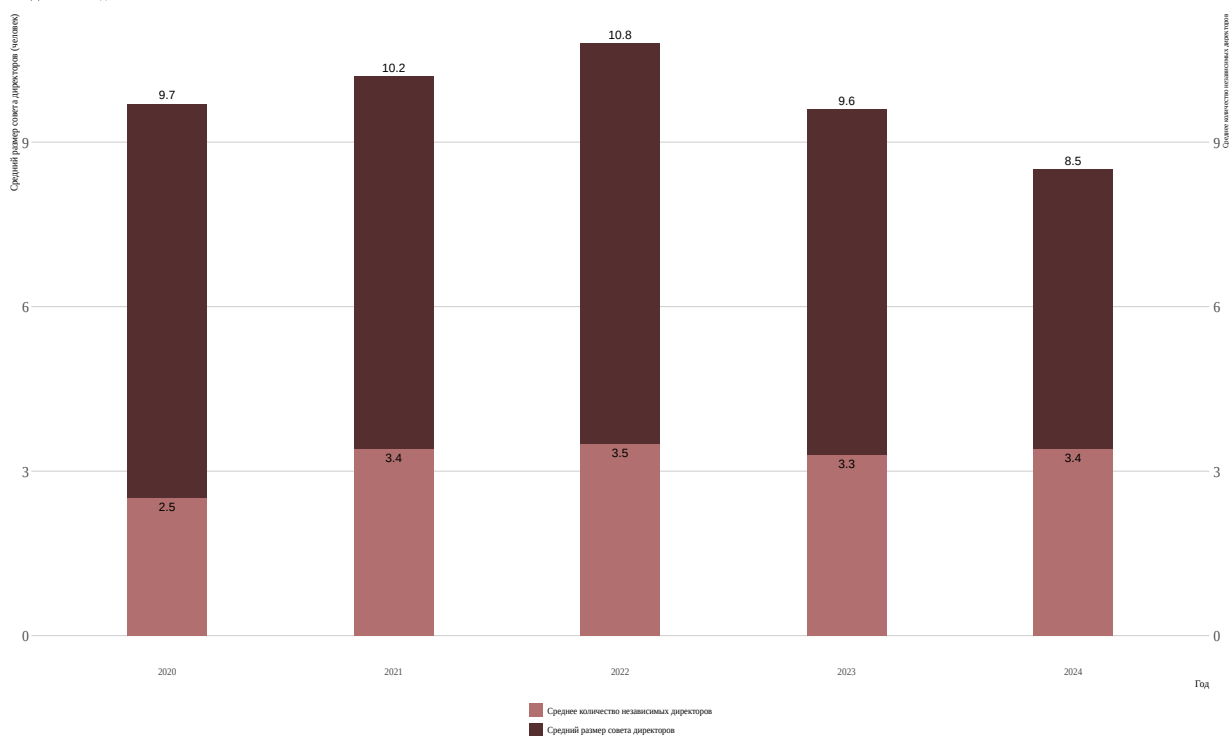
Турецкое законодательство устанавливает, что обязанности неисполнительных и независимых директоров не отличаются от обязанностей исполнительных директоров. Все члены совета несут солидарную ответственность за действия компании и невыполнение обязанностей, установленных законом или уставом.

Таблица 21. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Турции. Данные по годам: 2020-2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	9,7	10,2	10,8	9,6	8,5
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	2,5	3,4	3,5	3,3	3,4

Для удобства анализа на графике представлена динамика среднего состава совета директоров и числа независимых директоров публичных компаний Турции, включённых в индекс BIST, за период с 2020 по 2024 год.

Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Турции
Данные по годам: 2020-2024



Анализ 30 компаний, включенных в индекс BIST | Данные предоставлены НСКУ

Рис. 54. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Турции. Данные по годам: 2020 - 2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ТУРЦИИ

4.1. Новые иностранных директора, избранные в советы директоров

Представлены данные о доле иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Турции, входящих в индекс BIST Стамбульской фондовой биржи, за период с 2020 по 2024 год. В 2020 году этот показатель составлял 30,2%, в 2021 году снизился до 26,8%, а в 2022 году наблюдалось незначительное увеличение - до 26,8%. В 2023 году начался заметный спад, а в 2024 году доля иностранных директоров сократилась до 10,7%.

Общая динамика свидетельствует о постепенном снижении участия иностранных специалистов в управлении турецкими компаниями. Это может быть связано с экономической нестабильностью, внутренней политикой, направленной на локализацию бизнеса, а также регуляторными мерами, способствующими укреплению позиций местных кандидатов.

Для более наглядного восприятия изменений используется график, демонстрирующий развитие показателя по годам. Линия регрессии (зелёная пунктирная линия) подчёркивает устойчивую нисходящую тенденцию доли иностранных директоров в новых назначениях за весь рассматриваемый период.

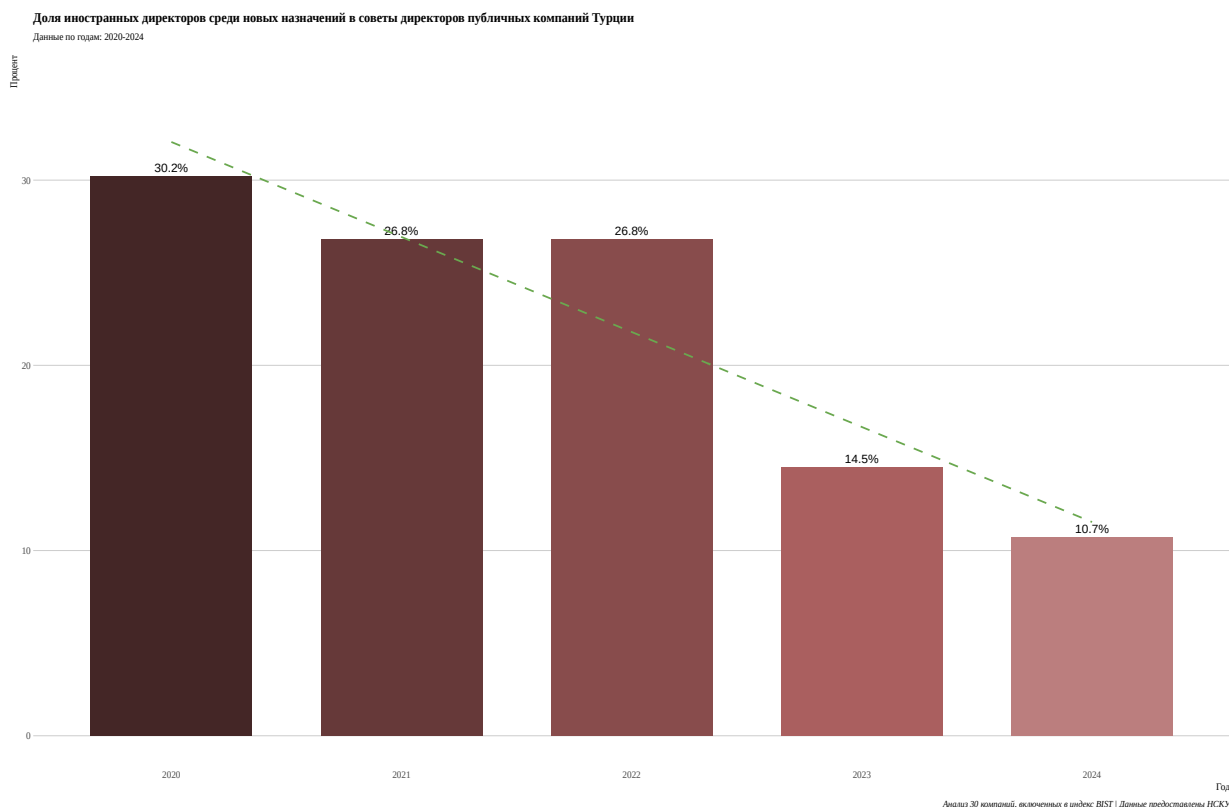


Рис. 55. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Турции. Данные по годам: 2020-2024.

4.2. Советы директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

В 2020 году наблюдается значительный рост доли советов директоров публичных компаний Турции с хотя бы одним иностранным директором, достигающий 66,7%. В 2021 году этот показатель достигает своего максимума – 67,3%. В 2022 году доля таких советов директоров падает до 50,5%, а в 2023 году наблюдается небольшая корректировка до 53,4%.

Для наглядного представления этих данных был построен график, который иллюстрирует изменение доли советов директоров турецких компаний, в состав которых входит хотя бы один иностранный директор, в период с 2014 по 2024 годы. В 2024 году доля иностранных директоров снизилась с 53,4% до 42,3%, что составляет сокращение на 11,1 процентных пункта или 20,8% по сравнению с предыдущим годом.

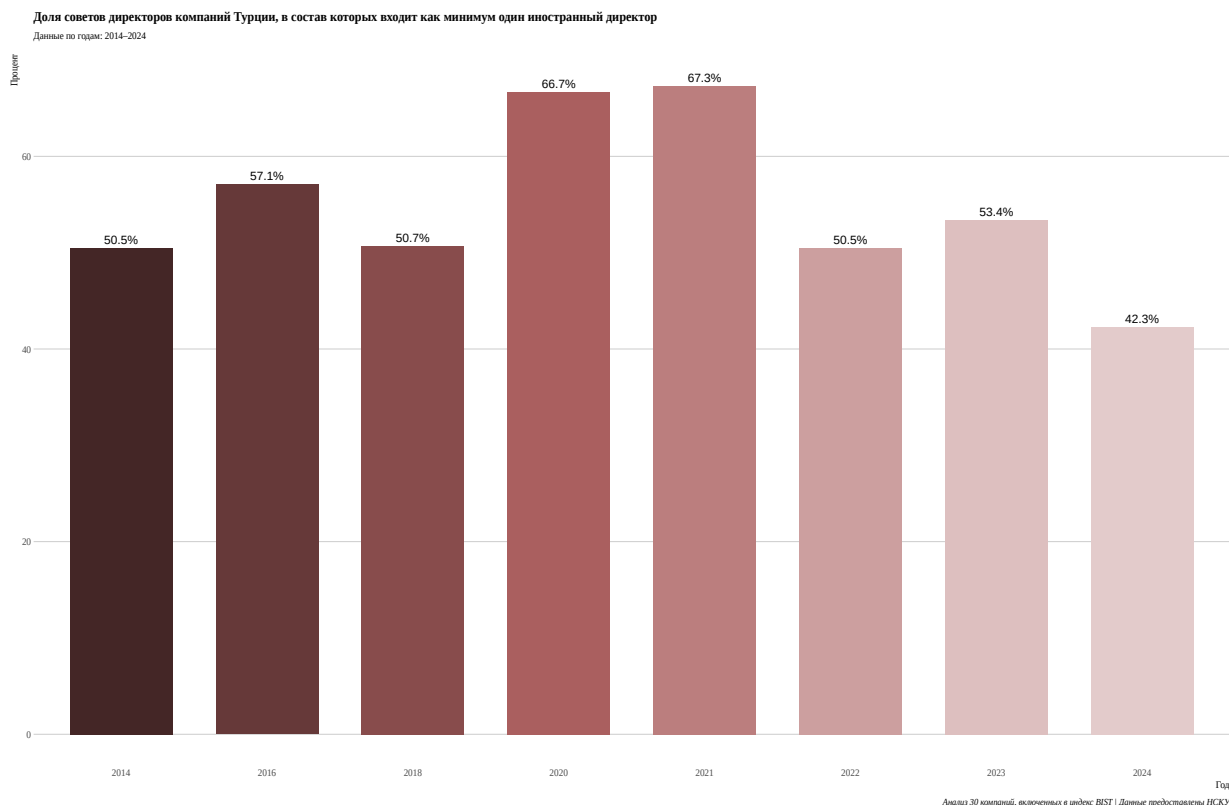


Рис. 56. Доля советов директоров компаний Турции, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные за 2014–2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ТУРЦИИ

5.1. Директора, которые при избрании в состав советов уже занимали руководящие должности в других компаниях

В 2020 году доля директоров, назначенных в компании индекса BIST 30 и уже имеющих опыт работы на руководящих должностях в других организациях, составила 58%. В 2021 году этот показатель немного снизился до 52%. Несмотря на незначительное снижение, наблюдается тенденция к уменьшению доли директоров с предыдущим руководящим опытом. В 2022 году процент упал еще больше, до 45%. Это более заметное снижение на 7 процентных пунктов по сравнению с 2021 годом, что может свидетельствовать о значительных изменениях в кадровой политике или условиях назначения новых директоров. В 2023 году процент немного увеличился до 47%, что на 2 процентных пункта больше, чем в 2022 году. Это может указывать на небольшое восстановление или стабилизацию уровня директоров с опытом работы в других компаниях, возможно, в связи с изменениями в корпоративной практике или стратегических потребностях компаний.

Чтобы лучше понять динамику изменений, представленных в данных, полезно рассмотреть графическое отображение этих изменений. Линейный график позволяет четко увидеть, как менялась доля директоров с опытом управления со временем. Он помогает выявить ключевые моменты и наглядно показать общую тенденцию, а также моменты более значительных колебаний или изменений.

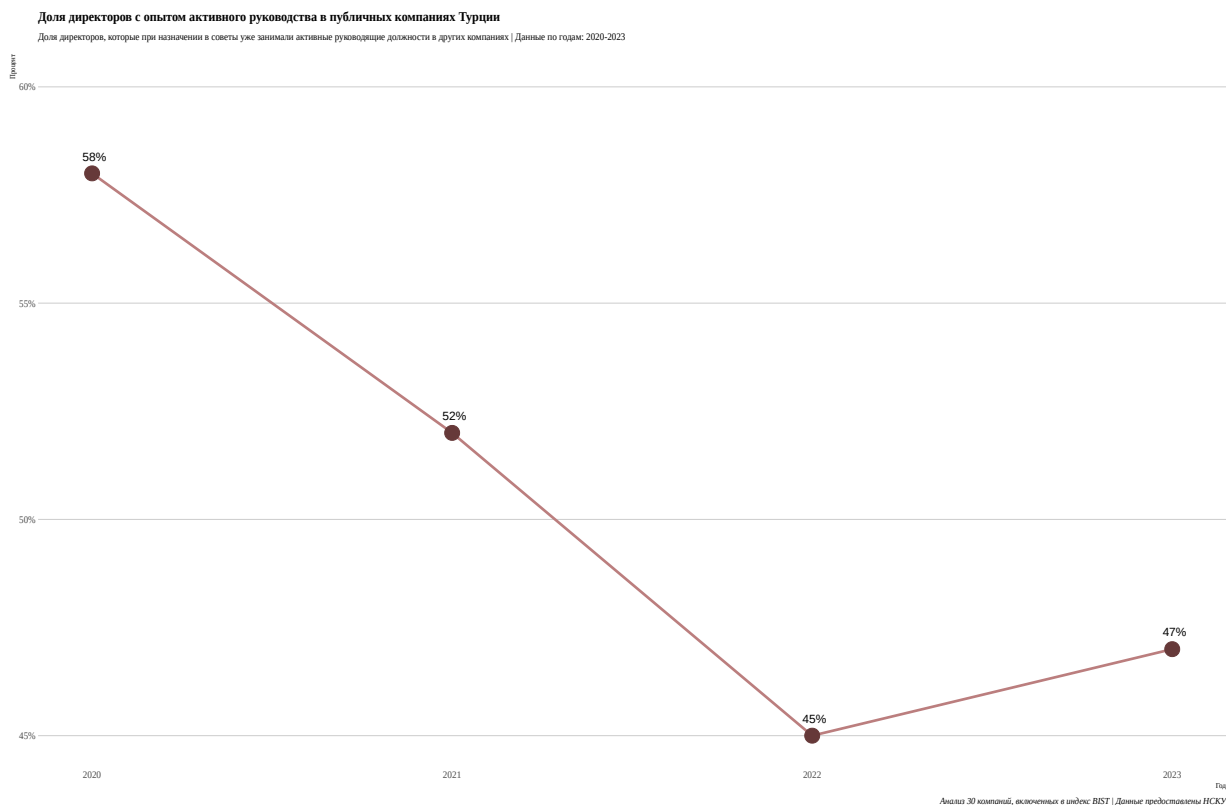


Рис. 57. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Турции.
Данные за 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с опытом руководства при избрании в совет и срок работы директоров

На основе данных о новых директорах в публичных компаниях Турции за период с 2020 по 2023 годы, а также их опыте и сроках работы в советах, можно выделить несколько ключевых тенденций. В 2021 году наблюдается значительный рост числа директоров с активным опытом работы в других компаниях, который составил 27,04 человека. Однако в 2022 и 2023 годах это число сократилось до 19,8 и 14,1 соответственно.

Таблица 22. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Турции. Данные по годам: 2020-2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	28	16,2	8,6
2021	52	27,1	7,2
2022	44	19,8	6,7
2023	30	14,1	7,6

График наглядно иллюстрирует изменения этих показателей в период с 2020 по 2023 год, позволяя проследить динамику кадровых процессов на уровне советов директоров.

В 2021 году отмечается заметный рост числа новых директоров, что, вероятно, связано с реструктуризацией и необходимостью привлечения новых специалистов на фоне кризисных явлений. Уже к 2023 году количество новых назначений сокращается.

Параллельно с этим в 2021 году фиксируется некоторое сокращение среднего срока работы директоров. В 2023 году, напротив, средний срок пребывания директоров в должности увеличивается, подтверждая тенденцию к формированию в компаниях устойчивого и менее подвижного управленческого состава.

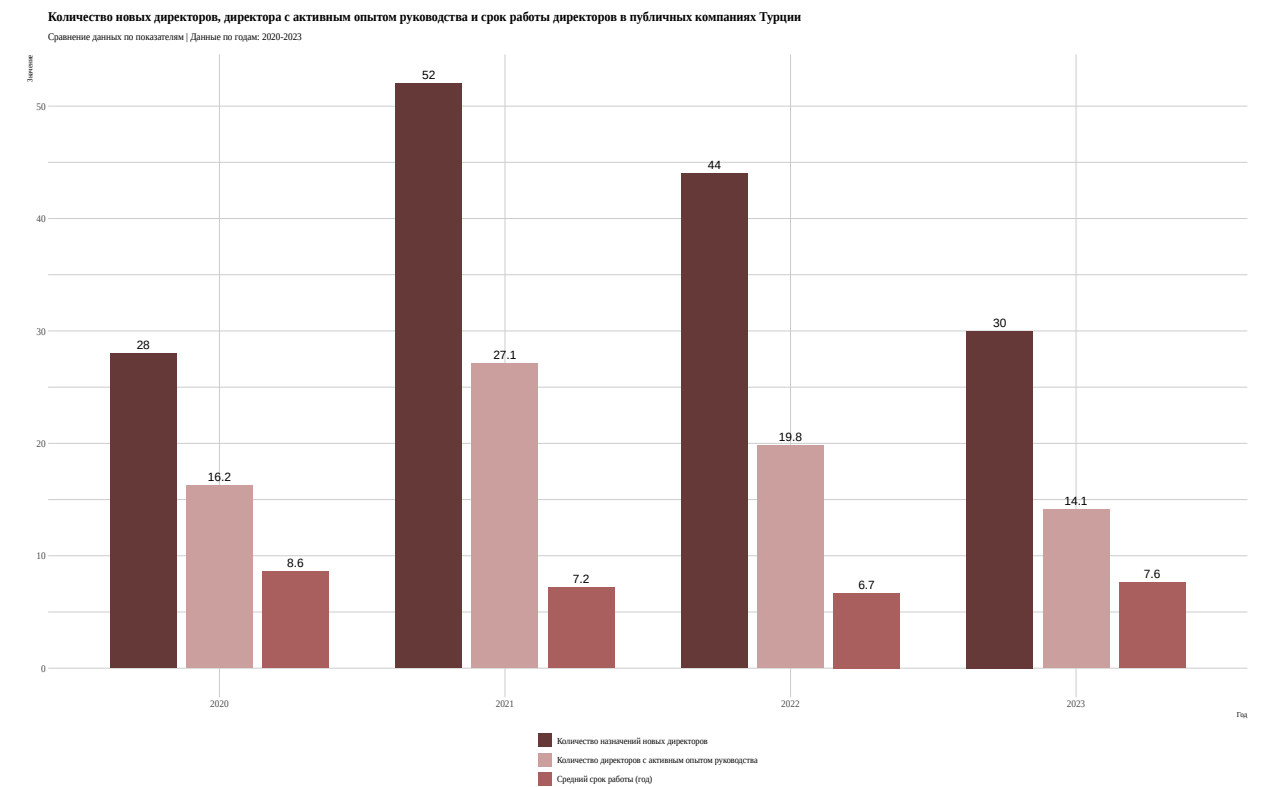


Рис. 58. Количество новых директоров, директора с опытом руководства и срок работы в публичных компаниях Турции. Данные за 2020-2023 годы.

Интерпретация корреляции:

- Коэффициент корреляции Пирсона между числом новых директоров и средним опытом директоров (*avg_dir_experience*): 0,94 — сильная положительная корреляция. Это указывает на то, что компании, нанимающие новых директоров, как правило, выбирают кандидатов с уже накопленным управленческим опытом. То есть, рост числа новых назначений не означает снижение качества руководства, а напротив — свидетельствует о целенаправленном привлечении квалифицированных специалистов. Такой паттерн может быть характерен для компаний, стремящихся к изменениям, но не желающих рисковать, привлекая неопытных руководителей.
- Коэффициент корреляции между опытом директоров (*avg_dir_experience*) и их средним сроком пребывания в должности (*avg_tenure*): -0,481 — умеренная отрицательная корреляция. Это говорит о том, что более опытные директора, как правило, работают в компаниях меньшее время. Возможные объяснения: Опытные управленцы востребованы на рынке и склонны к переходам между компаниями. Они также могут привлекаться на проекты или антикризисное управление, где срок работы заранее ограничен. Более опытные директора могут сами стремиться к разнообразию профессиональных вызовов.

Таким образом, полученные корреляции не противоречат друг другу, а скорее отражают два разных аспекта кадровой динамики. С одной стороны, компании активно нанимают опытных директоров, что подтверждается сильной положительной корреляцией между количеством новых назначений и уровнем управленческого опыта. С другой стороны, наблюдаемая отрицательная корреляция между опытом и сроком пребывания в должности указывает на то, что опытные управленцы, как правило, менее склонны к долгосрочной работе в одной компании. Это может отражать их высокую мобильность, востребованность на рынке или участие в проектах с ограниченным сроком.

5.3. Профессиональный опыт новых директоров

Данные о профессиональном опыте директоров, назначенных в советы публичных компаний Турции в 2023 году, показывают, что компании ориентируются на сильных стратегических лидеров, преимущественно с опытом работы в своей отрасли. Высокий процент директоров (36%) без опыта работы в других публичных советах указывает на ограниченную межкорпоративную мобильность, что может сдерживать сетевое взаимодействие и внедрение инноваций. Это может также свидетельствовать о предпочтении глубокой специализации, а не расширении опыта в разных секторах.

25% директоров с опытом работы генеральными директорами подчеркивают акцент на стратегическом управлении и долгосрочных корпоративных целях. 23% директоров с опытом работы финансовыми директорами указывают на более широкий подход к управлению, где финансовые вопросы решаются отдельными специалистами, а не концентрируются исключительно в совете директоров. 20% директоров с разнообразным управленческим опытом (включая операционные, маркетинговые и другие позиции) свидетельствуют о стремлении к гибкости и многозадачности, что помогает компаниям адаптироваться к изменениям на рынке. Низкий процент директоров с межатраслевым опытом (10%) говорит о склонности компаний к специализации, что может ограничивать внедрение внешних инновационных решений и лучших практик.

Для наглядного представления данных следует построить график, который продемонстрирует разнообразие профессионального опыта директоров в публичных компаниях Турции.

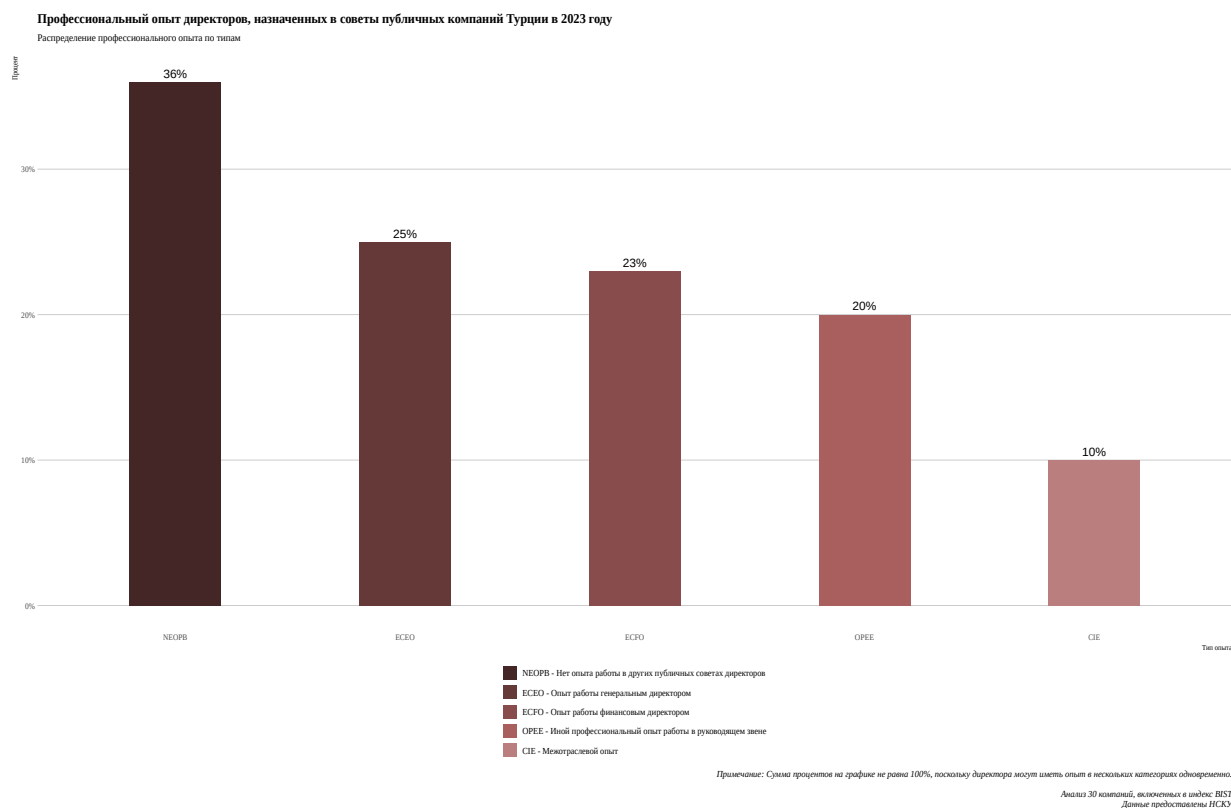


Рис. 59. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Турции в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

В 2023 году в советах директоров публичных компаний Турции наблюдается следующий профиль навыков: 23% директоров обладают компетенциями в риск-менеджменте и управлении финансовыми рисками (RM/FR), 15% специализируются на устойчивом развитии (SD), 12% имеют опыт работы в информационных технологиях (IT), 10% - в международной деятельности (INTACT) и в области многообразия и инклюзивности (D&I), а 8% - в кибербезопасности (CybSec).

График, представленный ниже, визуализирует распределение навыков среди директоров публичных компаний Турции, входящих в индекс BIST, на 2023 год. Он демонстрирует, какие компетенции наиболее востребованы в управлении крупными публичными компаниями, позволяя проанализировать ключевые области, критически важные для стратегического принятия решений.

Важно отметить, что сумма процентов на графике не равняется 100%. Это связано с тем, что данные охватывают только часть всех возможных навыков, необходимых для эффективного управления. Некоторые категории могли быть исключены, что может привести к недооценке определённых областей знаний. Кроме того, некоторые директора могут обладать несколькими навыками, что не всегда отражает всю полноту их компетенций.

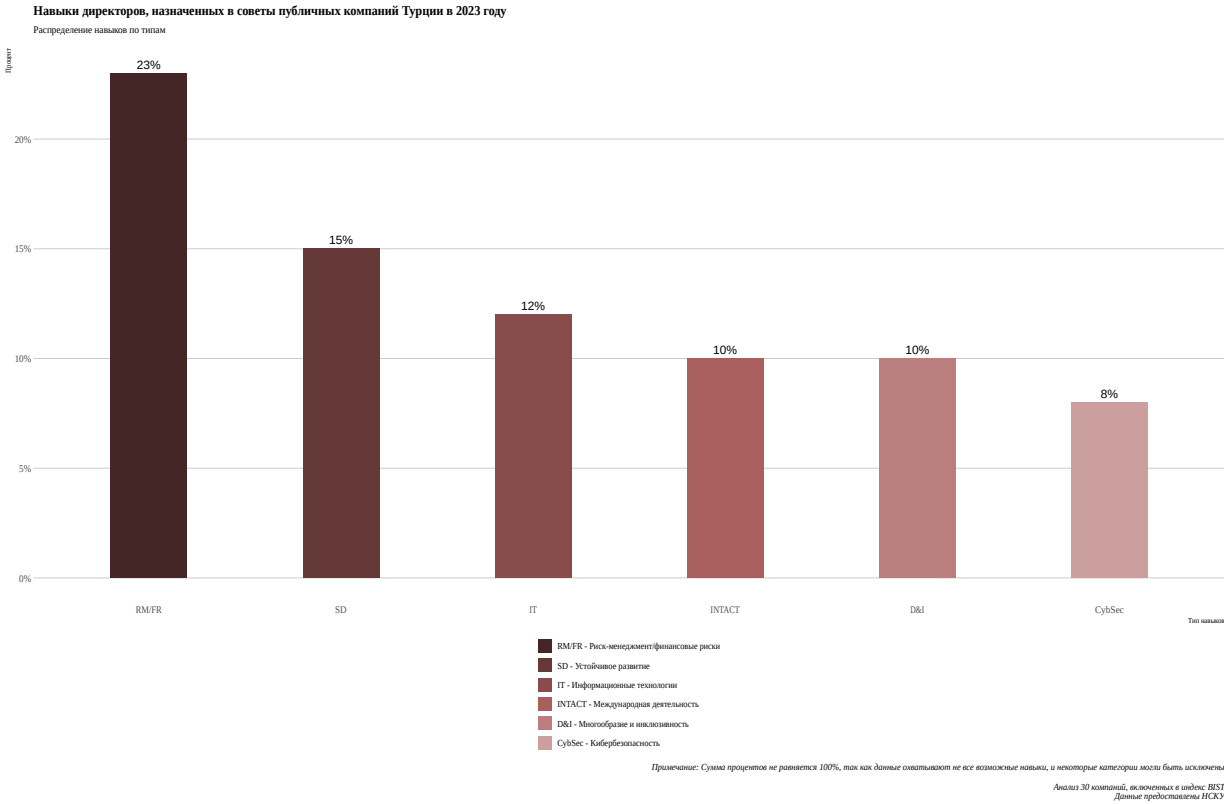


Рис. 60. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Турции в 2023 году.

5.5. Уровень образования директоров

В 2023 году советы директоров компаний Турции предпочитали назначать директоров с высшим образованием: 36% имели степень бакалавра, из которых 32% – степень магистра. Директоров со степенью MBA было 16%, а с научной степенью PhD – 7%.

График отображает распределение типов образования среди директоров публичных компаний Турции, входящих в индекс BIST, в 2023 году. Он показывает, какие степени образования преобладают среди руководителей крупных компаний. Сумма процентов не равняется 100%, так как данные охватывают не все категории образования и могут быть исключены степени, не учтённые в анализе. Также возможно наличие директоров с несколькими степенями образования или отсутствие информации о степени в открытых источниках. Анализ охватывает 100 компаний, входящих в индекс BSE 100.

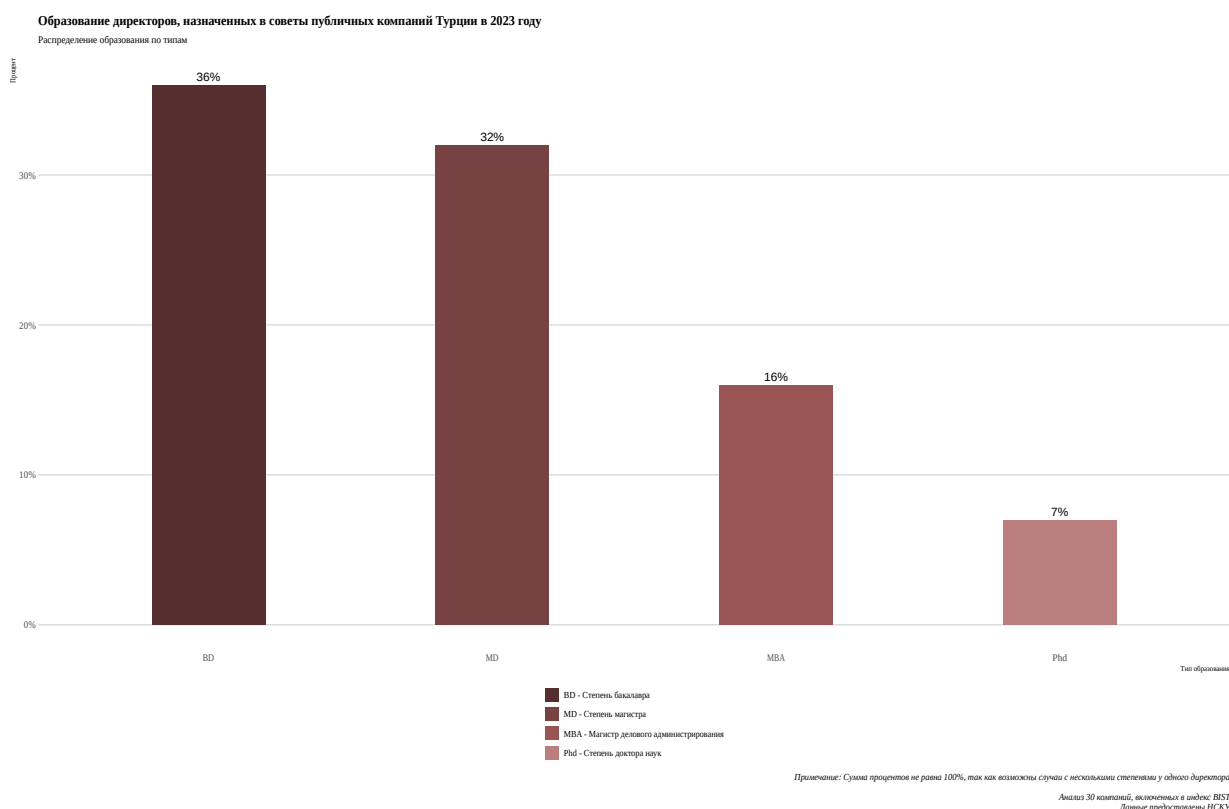


Рис. 61. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Турции в 2023 году.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В данном разделе исследования был представлен анализ основных характеристик советов директоров 30 публичных компаний Сингапура, входящих в индекс BIST Стамбульской фондовой биржи, в котором были выявлены следующие тенденции в корпоративном управлении.

Основные характеристики составов советов директоров:

- Количество новых назначений в советы директоров снизилось с 52 в 2021 году до 25 в 2024 году.
- Данные показывают значительные колебания в среднем размере советов директоров, который варьируется от 9,5 до 11,6 человек. В 2024 году среднее количество членов совета снизилось до 8,5 человек.
- В 2024 году средний возраст директоров составил 59,5 лет.
- В 2024 году средний срок полномочий директоров в советах директоров составил 10,2 года.

Гендерное равенство в советах директоров:

- Доля женщин среди новых назначений остается на уровне 10-23% в 2020–2024 годах.
- Доля советов с хотя бы одной женщиной достигла 97% в 2024 году (с 62% в 2012 году).
- Большинство женщин-директоров работают в потребительском секторе (23,2%) и в секторе финансовых услуг (17,1%), а наименьший процент – в промышленности (13,4%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений увеличилась с 29% в 2020 году до 38% в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров увеличилось — с 2,5 в 2020 году до 3,4 в 2024 году.

Иностранные директора:

- В 2024 году доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров снизилась до 10,7% с 30,2% в 2020 году.
- В 2024 году 42,3% советов директоров публичных компаний включали хотя бы одного иностранного директора, в то время как в 2014 году этот показатель составлял 50,5%.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства уменьшилась с 58% в 2020 году до 47% в 2023 году.
- Компании отдают предпочтение кандидатам в советы директоров, у которых нет предыдущего опыта работы в других советах (36%). Далее идут кандидаты с опытом работы на посту генерального директора (25%) и финансового директора (23%). Директора с иным профессиональным опытом работы в руководящем звене составляют 20% кандидатов, а междотраслевой опыт имеют всего 10%.
- В 2023 году компании предпочитали директоров с навыками в области риск-менеджмента (23%), устойчивого развития (15%), информационных технологий (12%), международной деятельности (10%) и кибербезопасности (8%).
- В 2023 году 36% директоров, назначенных компаниями, имели высшее образование, при этом 32% из них обладали степенью магистра, 16% — степенью MBA, а 7% — научной степенью PhD.

ЮЖНОАФРИКАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА

В исследовании был проанализирован состав советов директоров 40 компаний Южной Африки из индекса JSE (или FTSE/JSE Top 40 Index), который включает крупнейшие и наиболее ликвидные компании, котирующиеся на Йоханнесбургской фондовой бирже (JSE). Этот индекс является важным индикатором экономической активности и развития финансовых рынков в стране, охватывая широкий спектр отраслей, включая добычу полезных ископаемых, банковский сектор, телекоммуникации, розничную торговлю и энергетику.

Анализ научных публикаций в области корпоративного управления, а также исследование деятельности советов директоров крупных южноафриканских компаний выявляют несколько ключевых аспектов. Более высокая доля независимых неисполнительных директоров и больший размер совета способствуют улучшению финансовых показателей компаний ЮАР. В то же время, когда директора обладают значительным пакетом акций компании, что часто наблюдается в Южной Африке, это может негативно сказаться на её финансовых результатах (Erik Meyer, Johannes de Wet., 2013).[44] В компаниях ЮАР часто встречается проблема перегруженности директоров ("overboardedness"), когда $\frac{2}{3}$ директоров одновременно выполняют слишком много обязанностей и занимают несколько должностей в различных компаниях (Nadia Mans-Kemp, S. Viviers, Jenna Weir., 2020).[45] Разнообразие состава совета директоров играет важную роль, при этом этническое разнообразие особенно способствует повышению интеллектуального капитала компании (N. Swartz, S. Firer., 2005).[46] Гендерное разнообразие, оптимальный размер совета директоров и наличие у членов совета необходимых навыков и опыта способствуют повышению эффективности компании (H. Scholtz, S. Kieviet., 2018).[47] Эти выводы подчеркивают сложную взаимосвязь между составом совета директоров, разнообразием и эффективностью работы компании в корпоративном ландшафте Южной Африки.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ЮАР

1.1. Новые директора, избранные в советы директоров

Количество новых назначений в советы директоров компаний из выборки индекса JSE40 значительно возросло: с 42 в 2020 году до 53 в 2024 году. В 2024 году количество назначений по сравнению с 2020 годом увеличилось на 26,2%. Это подтверждает продолжительную тенденцию к увеличению числа новых назначений в советы директоров публичных компаний ЮАР. Всплеск обновлений в 2022 году (62 новых директора), вероятно, был связан с необходимостью антикризисных решений после пандемии COVID-19. Однако пунктирная линия регрессии (красного цвета) на графике демонстрирует постепенное уменьшение количества новых назначений в советы директоров публичных компаний ЮАР.

[44] Meyer, E., & de Wet, J. (2013). The Impact of Board Structure on the Financial Performance of Listed South African Companies. CGN: Board Decision-Making (Topic).

[45] Mans-Kemp, N., Viviers, S., & Weir, J. (2020). Investigating the extent and impact of director overboardedness using a comprehensive measure. *Corporate Governance*, 20, 821-836.

[46] Swartz, N., & Firer, S. (2005). Board structure and intellectual capital performance in South Africa. *Meditari Accountancy Research*, 13, 145-166.

[47] Scholtz, H.E., & Kieviet, S. (2018). The Influence Of Board Diversity On Company Performance Of South African Companies. *Journal of African Business*, 19, 105 - 123.

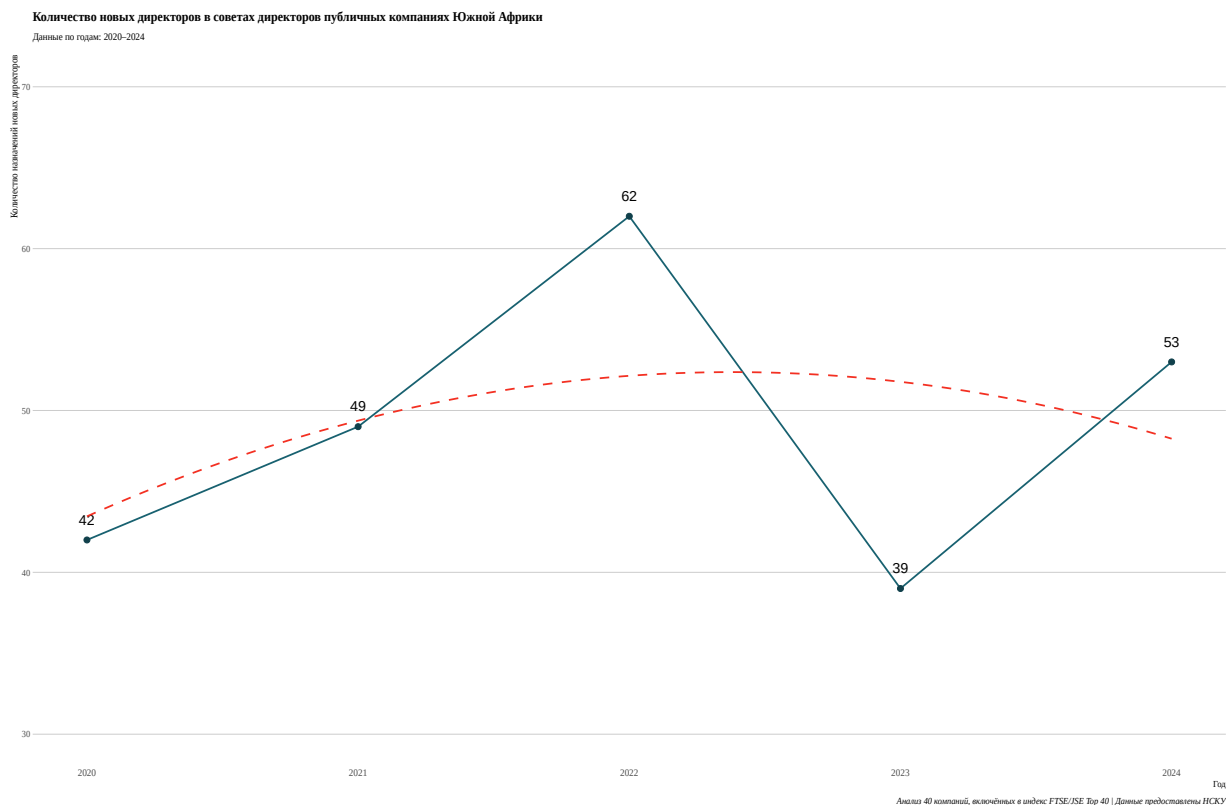


Рис. 62. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях Южной Африки.
Данные по годам: 2020–2024.

1.2. Размер совета директоров

В 2024 году среднее количество директоров в советах публичных компаний ЮАР составило 11,5 человек, снизившись с 12,2 в 2023 году и 13,1 в 2022 году. Данные демонстрируют устойчивую тенденцию к постепенному сокращению размера советов директоров: ещё в 2018 году этот показатель составлял в среднем 14,9 человек.

В регуляторной практике корпоративного управления в Южной Африке не установлены жесткие нормы относительно размера совета директоров – всё зависит от потребностей конкретной компании. Кодекс по корпоративному управлению, известный как Доклад Короля IV,^[48] предоставляет рекомендации, но не конкретизирует требования к количеству членов совета. Принцип 7 Кодекса призывает к сбалансированному составу совета, учитывающему знания, навыки, опыт, разнообразие и независимость для эффективного выполнения управленческих функций.

На графике отчетливо прослеживается тенденция к сокращению размера советов директоров в публичных компаниях Южной Африки за последние годы.

[48] [The King IV Report on Corporate Governance, South Africa.](#)

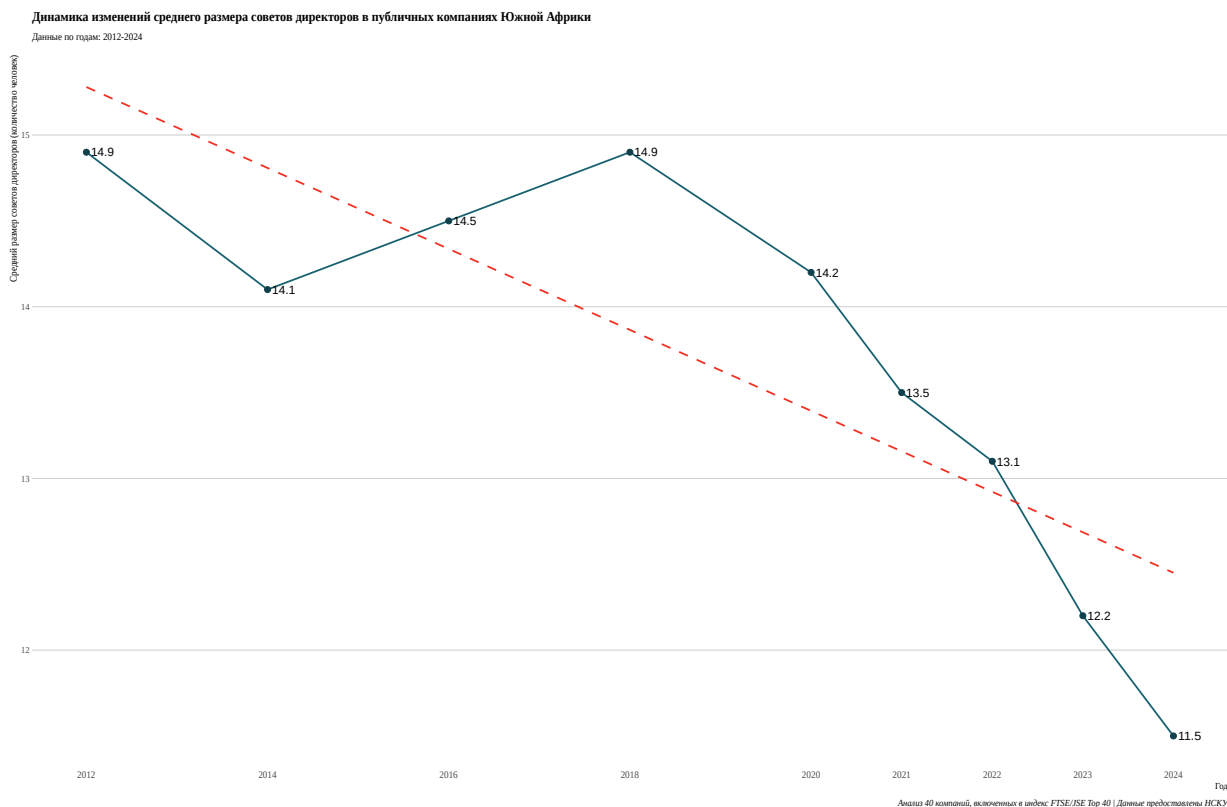


Рис. 63. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Южной Африки.
Данные по годам: 2012-2024.

1.3. Возраст директоров, входящих в составы советов директоров

В 2024 году средний возраст вновь назначенных директоров в компаниях, входящих в индекс JSE40, составил 57 лет. Минимальный возраст – 42 года, максимальный – 68 лет.

Анализ данных за период с 2016 по 2024 год свидетельствует о стабильности данного показателя. Средний возраст директоров колеблется в пределах 57–58 лет, демонстрируя незначительные изменения по годам: в 2014 году – 58,8 года, в 2016 году – 57,8 года, в 2018 году – 57,6 года, в 2020 году – 58,2 года, в 2021 году – 58,5 года, в 2022 году – 58,4 года и в 2023 году – 57 лет.

Отмечающееся в отдельные годы снижение среднего возраста может быть связано с реформами в области корпоративного управления, направленными на повышение прозрачности и соответствие нормативным требованиям. Особое значение в этом процессе имеет Йоханнесбургская фондовая биржа, которая использует дифференцированные категории листинга и предъявляет различные требования в зависимости от уровня регистрации компаний.

Кроме того, в деловой среде Южной Африки наметилась тенденция, при которой должность директора всё чаще рассматривается как логичный этап карьерного роста молодых специалистов. В отличие от прежнего восприятия, когда эта позиция ассоциировалась с завершением профессионального пути, в настоящее время она воспринимается как доступная цель для амбициозных представителей нового поколения управленцев.

Таблица 23. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Южной Африки. Данные по годам: 2014–2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	58,8	11,5
2016	57,8	10,2
2018	57,6	8,6
2020	58,2	8,9
2021	58,5	9
2022	58,4	7,2
2023	57	6,3
2024	57	6,5

1.4. Срок полномочий директоров

В 2024 году средний срок полномочий директоров компаний из нашей выборки составил 6,5 года, что не превышает рекомендации – не более девяти лет, изложенные в Кодексе по корпоративному управлению страны или Докладе Короля IV (The King IV Report on Corporate Governance). Однако в некоторых публичных компаниях ЮАР есть советы, в которых средний срок пребывания директоров в должности составляет 15,5 лет, а минимальный срок составляет 2,5.

В бизнес-сообществе Южной Африки активно обсуждаются вопросы срока полномочий директоров и их пребывания в должности, и внимание фокусируется на двух основных аспектах. С одной стороны, долгое нахождение директоров на своих постах может препятствовать достижениям в области разнообразия, так как это приводит к устаревшим идеям и неэффективным советам из-за отсутствия назначений новых директоров. С другой стороны, опытные директора могут внести значимый вклад в работу совета директоров. В 2023 году было опубликовано исследование “Sound Corporate Governance and Financial Performance: Is There a Link? Evidence from Manufacturing Companies in South Africa, Nigeria, and Ghana”,^[49] в рамках которого были проанализированы характеристики советов директоров, а также показатели среднего срока полномочий директоров в 290 компаниях Южной Африки. Выводы данного исследования подтверждают результаты нашего отчета.

[49] Mensah, L., & Bein, M.A. (2023). Sound Corporate Governance and Financial Performance: Is There a Link? Evidence from Manufacturing Companies in South Africa, Nigeria, and Ghana. Sustainability.

Согласно ещё одному исследованию (Rehana Cassim. *A Comparative Analysis of Director Tenure in South Africa and Selected International Jurisdictions*),^[50] в котором рассматриваются сроки полномочий директоров в публичных компаниях Южной Африки, а также влияние акционеров на процессы ротации и преемственности, южноафриканский подход к корпоративному управлению в этом вопросе имеет ряд системных недостатков.

В частности, в исследовании:

- подчёркивает, что акционеры, особенно активисты, оказывают давление на директоров, долго сохраняющих свои должности;
- рассматривает срок полномочий как ключевой фактор при оценке независимости неисполнительных директоров;
- выделяет три основных недостатка текущей модели:
 1. Акционеры не обладают формальным правом голоса по вопросу о продлении полномочий директоров, проработавших более 9 лет;
 2. Совет директоров предоставляет лишь краткое заключение о независимости таких директоров, что не позволяет акционерам получить полноценную картину;
 3. Не предусмотрено обязательное привлечение независимых внешних консультантов для оценки независимости и эффективности долгосрочных директоров.

В заключение, в исследовании подчёркивается необходимость совершенствования механизмов корпоративного надзора в Южной Африке, включая усиление акционерного контроля и институционализацию независимой экспертной оценки — с целью сближения с международными стандартами корпоративного управления.

На момент подготовки данного исследования ключевые аспекты, связанные со сроками полномочий директоров в Южной Африке, которые были выявлены, остаются в целом неизменными:

- Принципы King IV, касающиеся независимости директоров, продолжают действовать, но на практике они чаще выполняются формально.
- Законодательные изменения, принятые в 2024 году, касаются в основном вопросов прозрачности и вознаграждения членов советов директоров, но не решают проблем, связанных с длительным сроком пребывания директоров.
- Главным инструментом контроля остаётся давление со стороны акционеров, особенно в отношении директоров, находящихся в совете более 9 лет. Однако системного или нормативного решения этой проблемы по-прежнему нет.

Для более удобного анализа полезно представить данные о среднем сроке полномочий директоров (*avg_tenure*) и среднем возрасте директоров (*avg_age*) в графической форме. Ниже приведён столбчатый график, который иллюстрирует изменения этих показателей в публичных компаниях Южной Африки и позволяет более детально проанализировать и сравнить их изменения.

^[50] Cassim, R. (2021). *A Comparative Analysis of Director Tenure in South Africa and Selected International Jurisdictions*. *Comparative and International Law Journal of Southern Africa*.

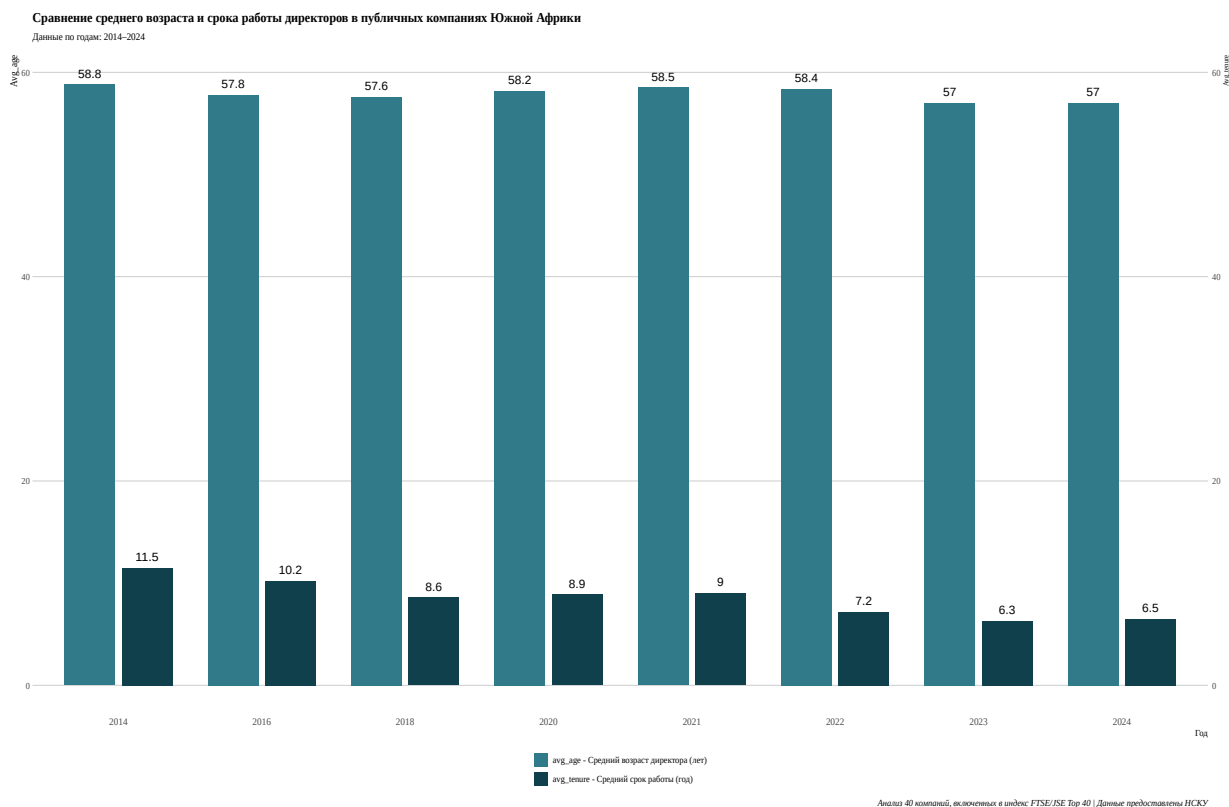


Рис. 64. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Южной Африки.
Данные по годам: 2014–2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ЮАР

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

Советы директоров в Южной Африке занимают ведущее место среди всех компаний в нашем отчете по уровню гендерного разнообразия. Согласно данным по новым назначениям в компании индекса JSE40, за период с 2020 по 2024 год наблюдается устойчивый рост как доли женщин среди новых директоров, так и их абсолютного числа. В 2021 году она составила 43%, в 2022 году увеличилась до 61%, а в 2023 году несколько снизилась до 59%. В 2024 году этот показатель снова уменьшился до 53%.

Несмотря на незначительные колебания доли женщин-директоров в разные годы, абсолютное количество женщин-директоров значительно увеличилось с 2021 по 2024 год. В 2021 году их было 21,1, а в 2024 году – 28,5, что свидетельствует о росте на 7,02 женщины-директора за этот период.

Следует отметить, что в 2022 году было зафиксировано наибольшее количество женщин-директоров среди новых назначений (37,8). Это произошло благодаря увеличению общего числа новых директоров (62 человека), что непосредственно повлияло на абсолютное количество женщин-директоров, несмотря на несколько более низкую долю женщин (61% по сравнению с 59% в 2023 году и 53% в 2024 году).

С 2020 по 2024 год доля женщин-директоров среди новых назначений выросла с 38% до 53%, что составляет рост на 15 процентных пунктов или на 39,5% по сравнению с уровнем 2020 года. Это подтверждает тенденцию к росту гендерного разнообразия в руководящих составах компаний Южной Африки. Увеличение числа женщин-директоров связано как с ростом общей численности новых назначений, так и с повышением доли женщин среди них.

Таблица 24. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Южной Африки. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	42	49	62	39	53
из них женщин-директоров (%)	38%	43%	61%	59%	53%
из них женщин-директоров (человек)	15,7	21,1	37,8	23,5	28,5

Для наглядного отображения данных о проценте женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров за период с 2020 по 2024 год полезно представить эти данные в графическом виде. На графике сравниваются два показателя: *WomenCount* (число женщин среди новых директоров) и *WomenPercent* (процент женщин от общего числа новых директоров).

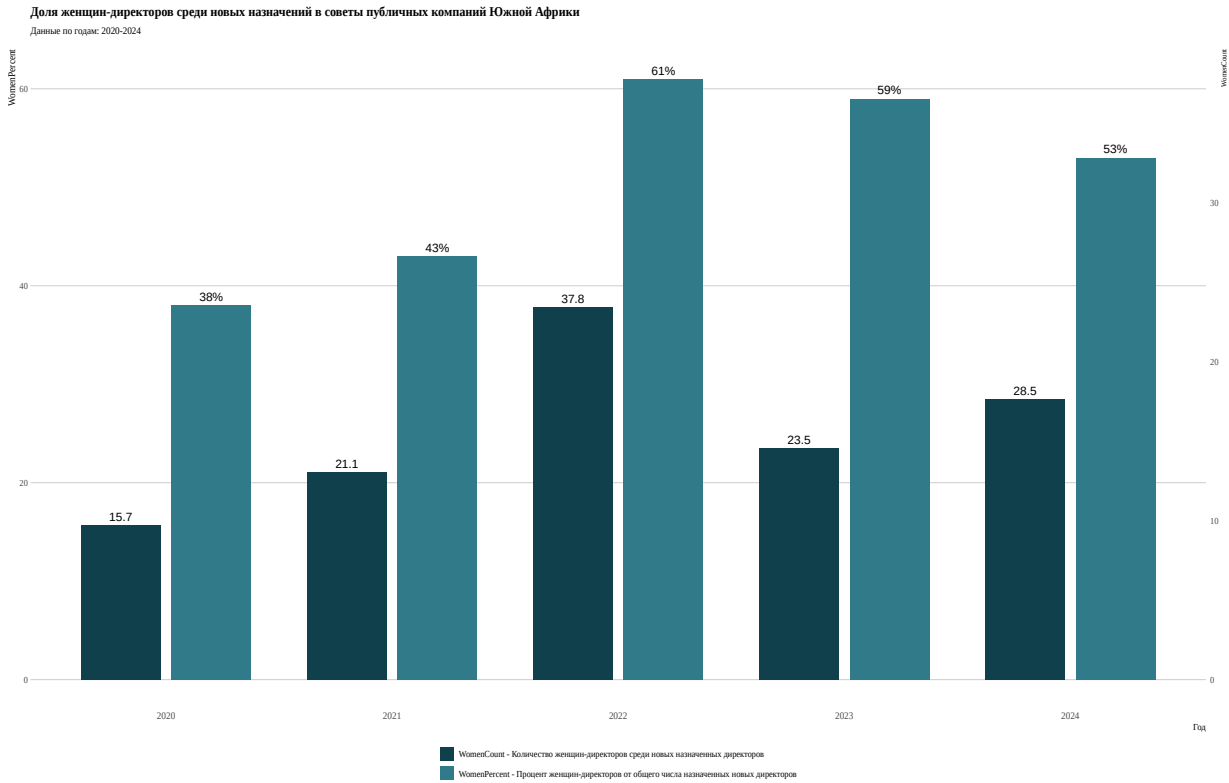


Рис. 65. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Южной Африки. Данные по годам: 2020–2024.

2.2. Доля советов директоров крупных публичных компаний, в которые избрана как минимум одна женщина

Стоит отметить, что советы директоров публичных компаний Южной Африки демонстрируют наилучшие результаты по гендерному разнообразию и присутствию женщин-директоров, и эта положительная тенденция сохраняется на протяжении всего анализируемого периода.

С 2012 по 2024 год крупные публичные компании Южной Африки демонстрировали устойчивую приверженность принципам инклюзивности и гендерного равенства в сфере корпоративного управления. Эти данные также отражают более широкие социально-политические тренды в Южной Африке, где равенство полов в управленческих структурах стало важной целью, как на уровне государственной политики, так и в корпоративной среде. В начале 2010-х годов в стране активно внедрялись меры по улучшению гендерной инклюзии в корпоративном управлении – как через добровольные инициативы, так и с помощью законодательных мер, что способствовало увеличению числа женщин в советах директоров.

График позволяет более наглядно проследить изменения в доле советов директоров, в которых присутствует хотя бы одна женщина-директор. Медиана, представленная на графике красной пунктирной линией, находится на уровне 100%, что подтверждает наличие хотя бы одной женщины-директора в каждом совете директоров.

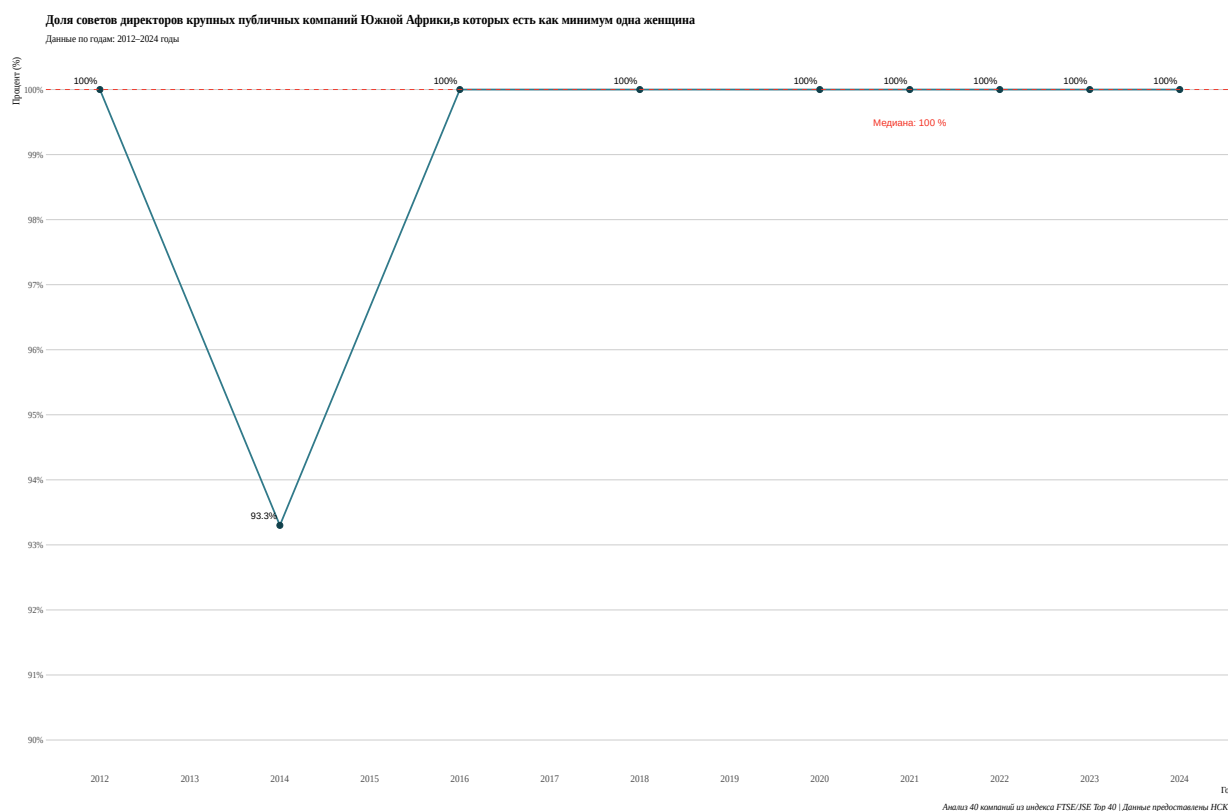


Рис. 66. Доля советов директоров крупных публичных компаний Южной Африки, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012–2024.

2.3. Женщин в советах директоров (по секторам экономики)

Высокие показатели присутствия женщин в советах директоров публичных компаний ЮАР наблюдаются в потребительском секторе, где женщины составляют 37,2%. На втором месте находится промышленный сектор с 36,5%, затем следуют финансовые услуги с 31,3% женщин и сектор здравоохранения с 28,6%. Женщины в советах директоров преимущественно представлены в этих четырёх секторах, что вызывает вопросы о гендерном разнообразии в зависимости от сектора, в котором работает компания, особенно учитывая, что Южная Африка демонстрирует более высокие показатели гендерного разнообразия по сравнению с другими странами.

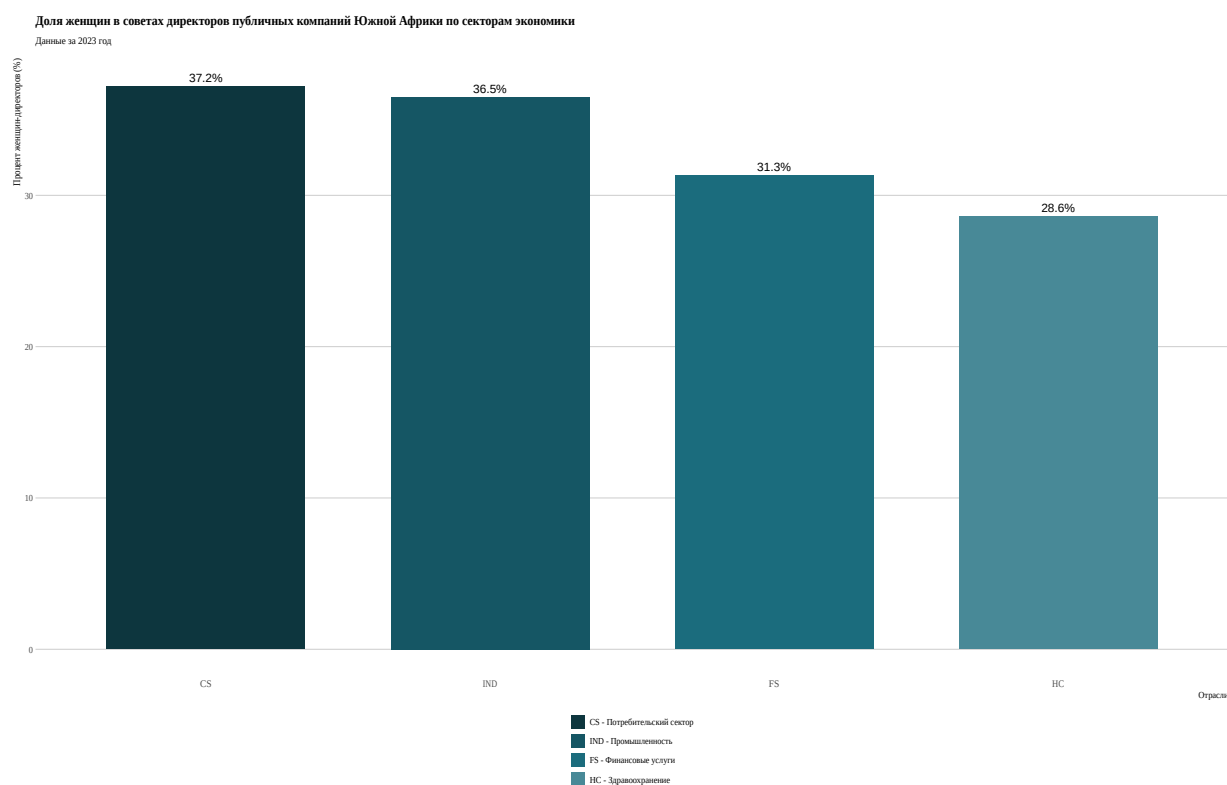


Рис. 67. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Южной Африки по секторам экономики, 2023 год.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ЮАР

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

В 2020 году доля независимых директоров достигла 45% – это был максимальный показатель за рассматриваемый период. В 2021 и 2022 годах она снизилась до 40% и 38% соответственно, что может указывать на приоритет внутренних назначений. С 2023 года началось восстановление: 41% в 2023 году и 43% в 2024 году, что говорит о возвращении к политике повышения прозрачности и независимости в управлении.

Наибольшее количество новых независимых директоров зафиксировано в 2022 году – 23,6 человека. Это связано с тем, что общее число новых назначений тогда было самым высоким – 62. Минимальное значение наблюдалось в 2023 году – 15,8 человека, что обусловлено снижением общего количества новых директоров до 39. В 2024 году произошло увеличение как общего числа назначений, так и числа независимых директоров.

Таким образом, абсолютное значение напрямую зависит от общего объёма новых назначений: даже при росте доли независимых директоров их фактическое количество может снижаться. Показатели за 2023 – 2024 годы демонстрируют тенденцию к усилению независимого надзора и укреплению корпоративного управления.

Таблица 25. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Южной Африки. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	42	49	62	39	53
из них независимые директора (%)	45%	40%	38%	41%	43%
Количество новых независимых директоров (человек)	18,9	19,6	23,6	15,8	22,5

Для более удобного анализа этих показателей на графике представлена динамика совета директоров и числа независимых директоров публичных компаний Южной Африки за период с 2020 по 2024 год, включенных в индекс JSE40.

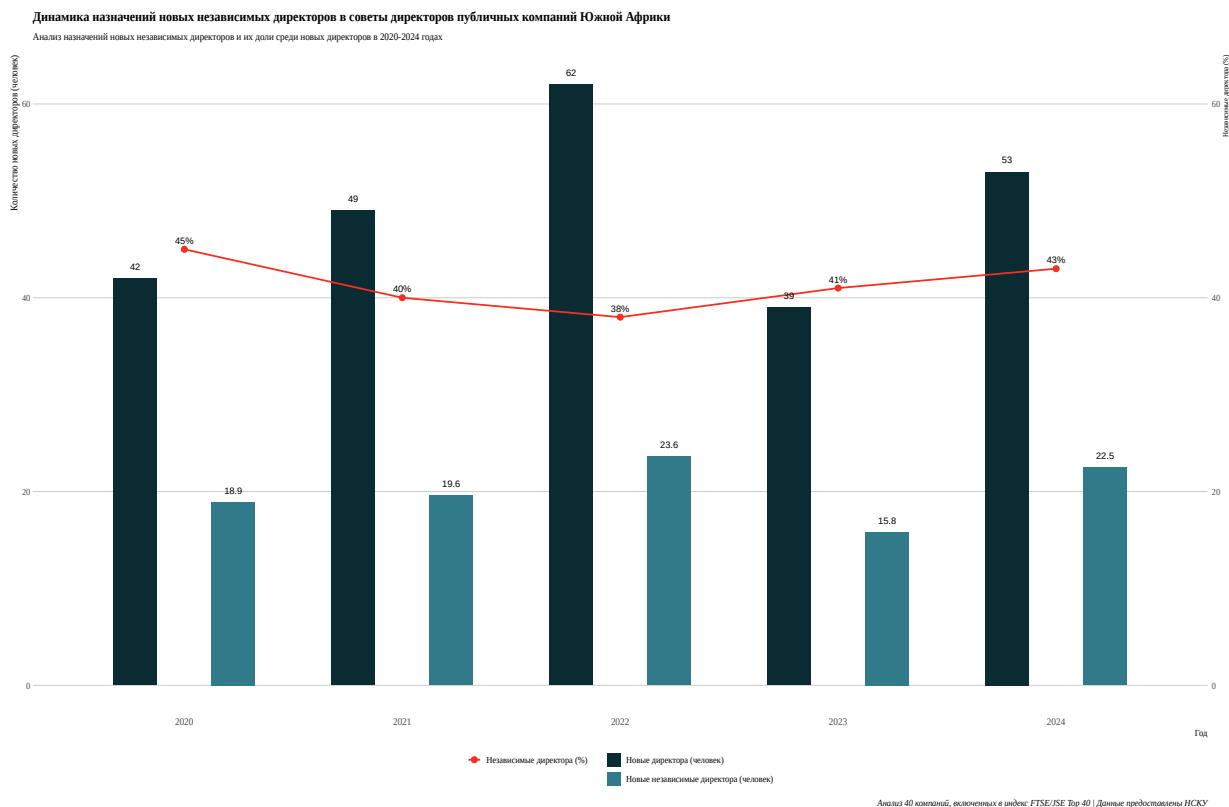


Рис. 68. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Южной Африки. Данные по годам: 2020–2024.

Исследования показывают, что присутствие независимых директоров в советах директоров южноафриканских компаний положительно сказывается на результатах их деятельности. В одном из исследований было выявлено, что увеличение доли независимых директоров значительно повышает показатель прибыли на акцию (C. Ntim. *The King Reports, Independent Non-Executive Directors and Firm Valuation on the Johannesburg Stock Exchange*).^[51] Другие исследования подтвердили, что компании с большим числом независимых неисполнительных директоров раскрывают значительную часть информации о стратегии деятельности компании (G. Nel, H. Scholtz, W. Engelbrecht. *Relationship between online corporate governance and transparency disclosures and board composition: evidence from JSE listed companies*).^[52]

Эти выводы подтверждают рекомендации из The King IV, согласно которым большинство членов совета директоров должны быть независимыми, подчеркивая важность внедрения независимости директоров в систему корпоративного управления в Южной Африке.

[51] Ntim, C.G. (2011). *The King Reports, Independent Non-Executive Directors and Firm Valuation on the Johannesburg Stock Exchange*. *Corporate Governance & Economics eJournal*.

[52] Nel, G.F., Scholtz, H.E., & Engelbrecht, W. (2020). *Relationship between online corporate governance and transparency disclosures and board composition: evidence from JSE listed companies*. *Journal of African Business*, 23, 304 – 325.

3.2. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях

Согласно рекомендациям Кодекса корпоративного управления (King IV), в публичных компаниях ЮАР большинство членов совета директоров должны быть неисполнительными, а большинство из них – независимыми.

С 2020 по 2024 год среднее число независимых директоров в советах компаний Южной Африки снизилось с 6,6 до 4,8 человека, то есть на 1,8 человека или примерно на 27%. Однако после снижения в 2021–2022 годах наблюдается стабилизация этого показателя на уровне около 5 человек. Несмотря на сокращение общего размера советов директоров, компании сохраняют акцент на поддержание независимости, что подтверждается стабилизированной долей независимых членов в их составе.

Таблица 26. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Южной Африки. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	14,2	13,5	13,1	12,2	11,5
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	6,4	5,4	4,9	5	4,8

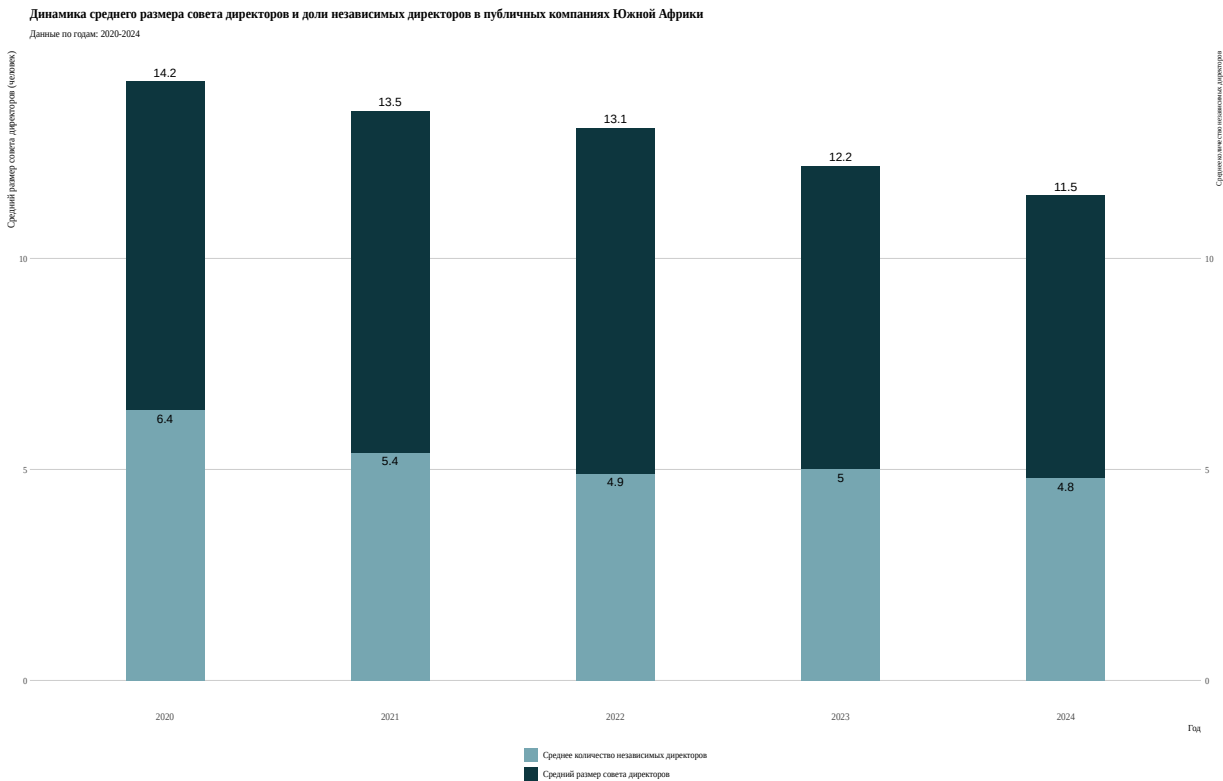


Рис. 69. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Южной Африки. Данные по годам: 2020–2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ЮАР

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров

В период с 2020 по 2024 год наблюдается рост доли иностранных директоров среди всех новых назначений в советы директоров публичных компаний Южной Африки. Если в 2020 году доля иностранных директоров составляла 25,5%, то к 2023 году она возросла до 36,5%. А в 2024 году этот показатель вырос до 46,6%. С 2020 по 2024 год доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Южной Африки выросла с 25,5% до 46,6% – это рост на 21,1 процентного пункта, или примерно на 83% по сравнению с 2020 годом.

Для анализа изменений в доле иностранных директоров был создан график, который помогает визуализировать этот процесс и служит основой для дальнейшего анализа.

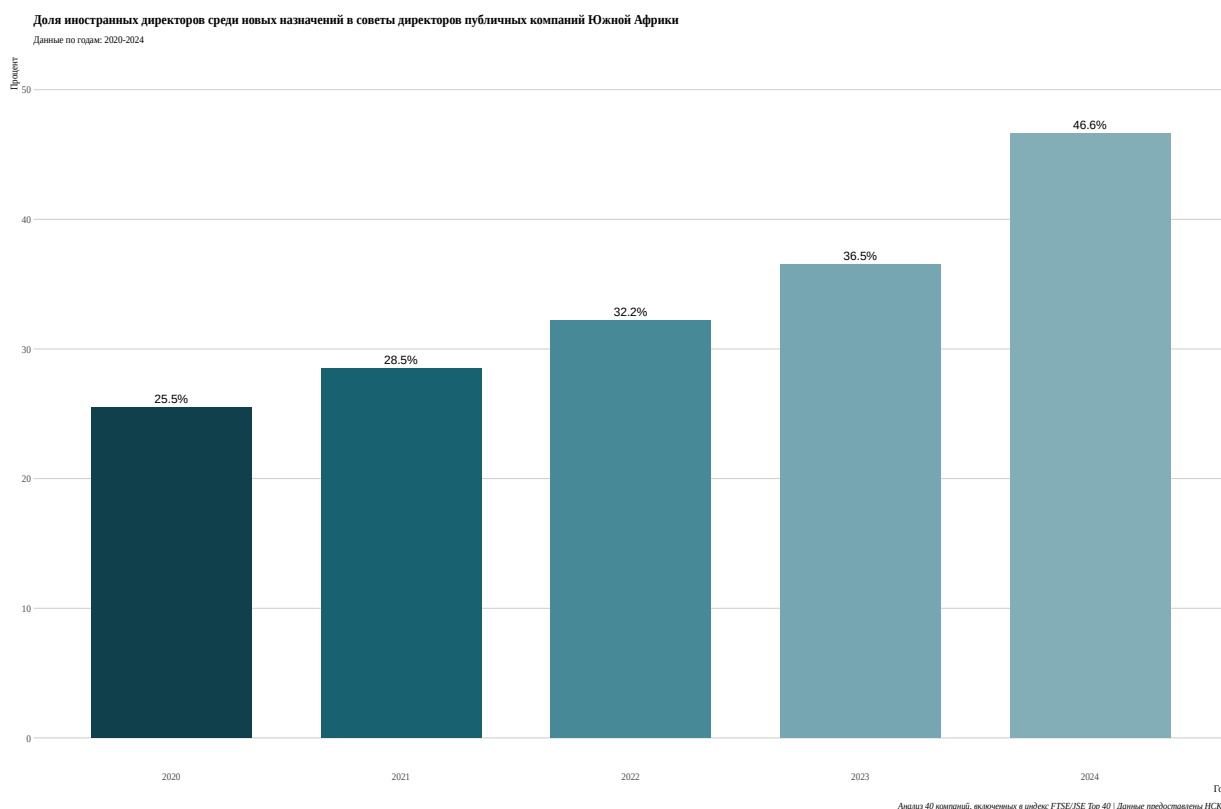


Рис. 70. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Южной Африки. Данные по годам: 2020-2024.

4.2. Советы директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

Советы директоров южноафриканских компаний сохраняют заметную долю иностранных директоров, что свидетельствует о стремлении к международной интеграции и привлечению глобальной управленческой экспертизы. Пиковое значение в 100% в 2016 году отражало стратегическую ориентацию того периода на укрепление внешнеэкономических связей.

Снижение доли иностранных директоров в 2018–2021 годах, вероятно, связано с внутренними политическими или экономическими факторами. Однако с 2020 года наблюдается стабилизация показателя на уровне 87–89%, что свидетельствует о поддержании международного участия в корпоративном управлении, несмотря на внешние вызовы, включая пандемию.

График за период с 2014 по 2024 год показывает умеренные колебания, при этом общая тенденция сохраняется относительно стабильной и на высоком уровне. Максимальное снижение зафиксировано в 2016–2018 годах (–14,29%), а наибольший рост в 2014–2016 годах (+7,18%). Это подтверждает, что несмотря на отдельные спады, роль иностранных директоров в Южной Африке остается значимой и устойчивой.

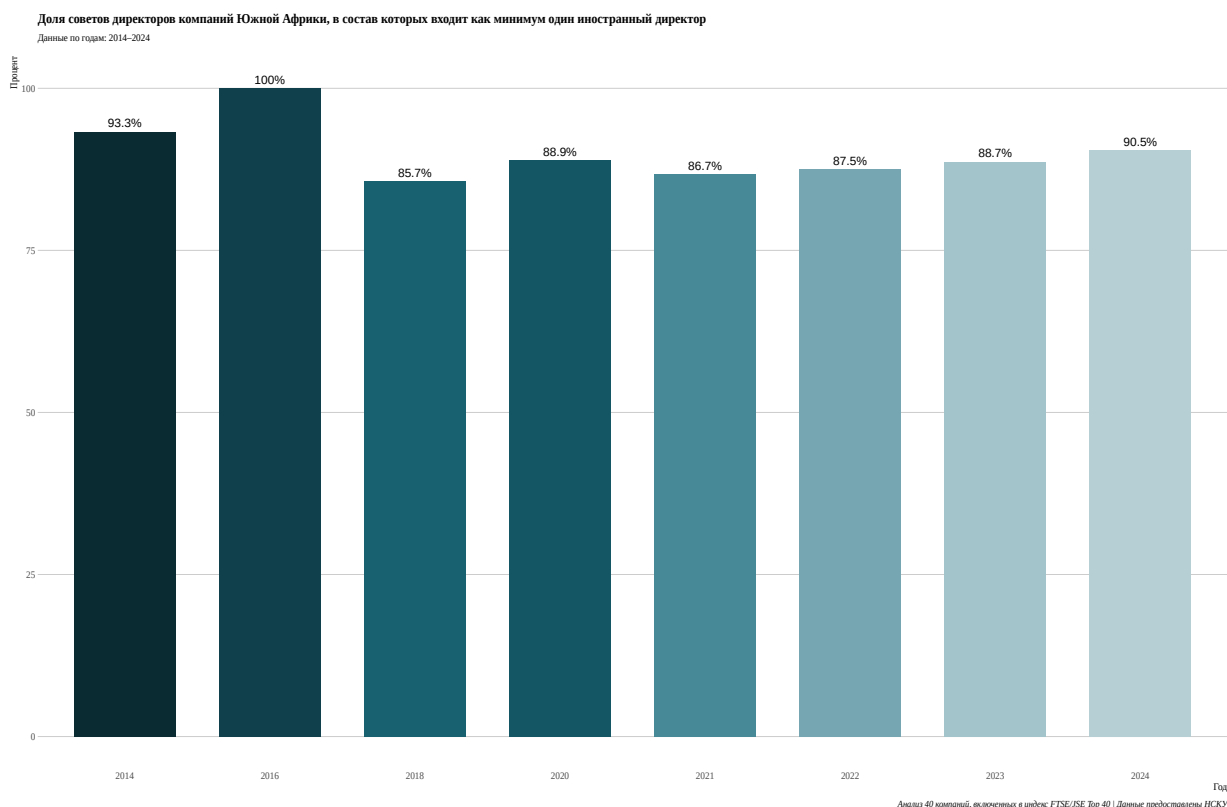


Рис. 71. Доля советов директоров компаний Южной Африки, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2014–2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ЮАР

5.1. Директора, которые при назначении в состав советов занимали руководящие должности в других компаниях

Данные о доле директоров, которые при назначении в советы директоров уже занимали активные руководящие должности в других компаниях, демонстрируют постоянный рост с 2020 по 2023 годы в Южной Африке: с 41% в 2020 году до 64% в 2023 году.

Этот тренд может свидетельствовать о том, что компании Южной Африки всё чаще ориентируются на привлечение высококвалифицированных специалистов для укрепления управленческих структур и повышения качества принятия решений. Привлечение опытных директоров, уже занявших высокие должности в других организациях, способствует улучшению стратегического управления и адаптации к меняющимся рыночным условиям.

Рост этого показателя также отражает глобальную тенденцию: компании всё чаще отдают предпочтение кандидатам с подтверждённым опытом работы в компаниях с высокой деловой репутацией. Это может ускорить внедрение новых идей и инноваций, а также повысить доверие инвесторов и заинтересованных сторон.

Таким образом, стабильное увеличение доли директоров с активным руководящим опытом указывает на стратегическое изменение в подходах к корпоративному управлению, направленное на привлечение более квалифицированных специалистов, что помогает адаптироваться к глобальным вызовам и улучшать корпоративные практики.

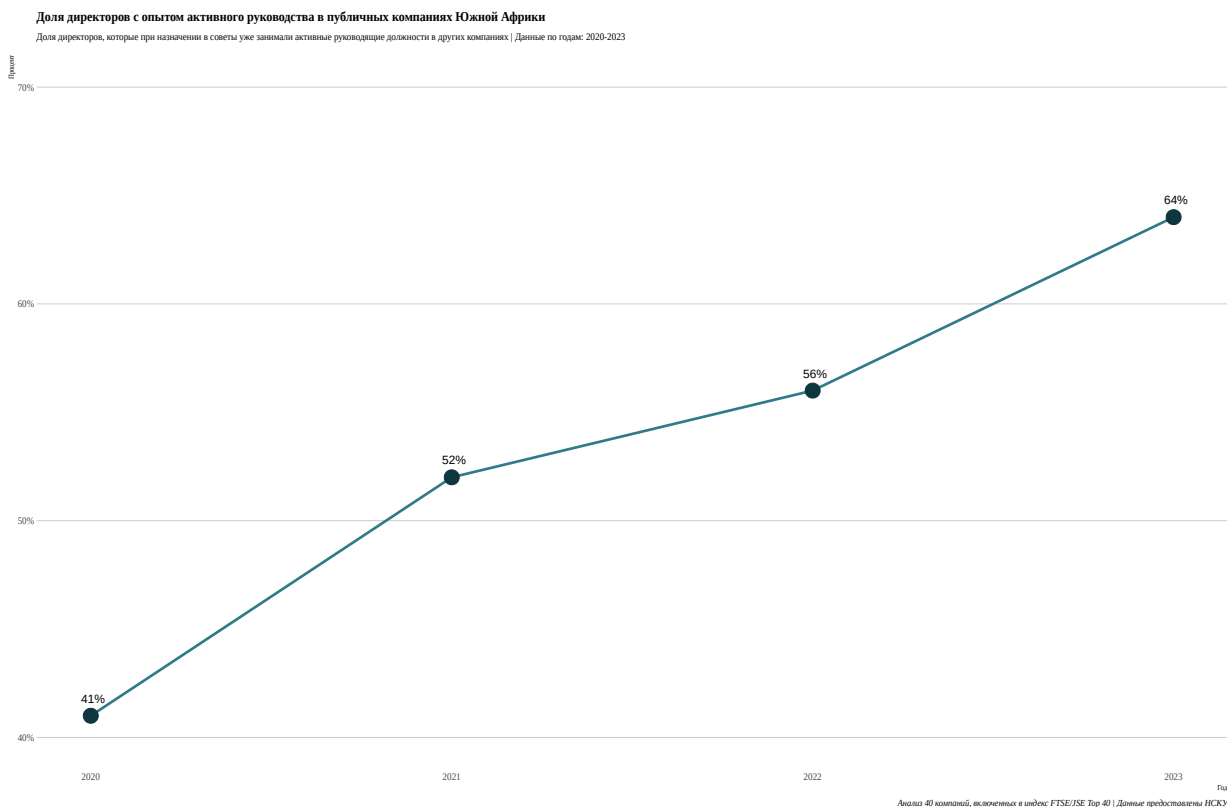


Рис. 72. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Южной Африки. Данные за 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров

Анализ данных по количеству новых директоров, их активному опыту руководства и среднему сроку работы в советах директоров публичных компаний Южной Африки за 2020-2023 годы показывает следующие результаты:

- В период с 2020 по 2023 год наблюдается умеренная динамика в количестве новых директоров. Наибольшее количество новых назначений было в 2022 году (62), после чего в 2023 году наблюдается снижение до 39 новых директоров.
- Количество директоров с активным опытом руководства также растет в первые два года, начиная с 17,2 в 2020 году и достигая 34,7 в 2022 году. В 2023 году это число несколько снизилось до 25. В целом, эта тенденция свидетельствует о стремлении компаний привлекать опытных специалистов с руководящим опытом в других организациях, что может говорить о необходимости квалифицированных лидеров для решения сложных задач в условиях неопределенности.

Таким образом, корпоративный ландшафт Южной Африки в последние годы демонстрирует баланс между привлечением опытных специалистов и необходимостью адаптации к меняющимся условиям бизнеса.

Таблица 27. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Южной Африки. Данные по годам: 2020-2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	42	17,2	8,6
2021	49	25,5	9
2022	62	34,7	7,2
2023	39	25	6,3

Для наглядного анализа был построен комбинированный график, отражающий динамику трёх показателей: количества новых директоров, числа директоров с управленческим опытом и среднего срока их работы. Визуализация позволяет лучше понять тенденции назначения и обновления составов советов директоров компаний из индекса JSE.

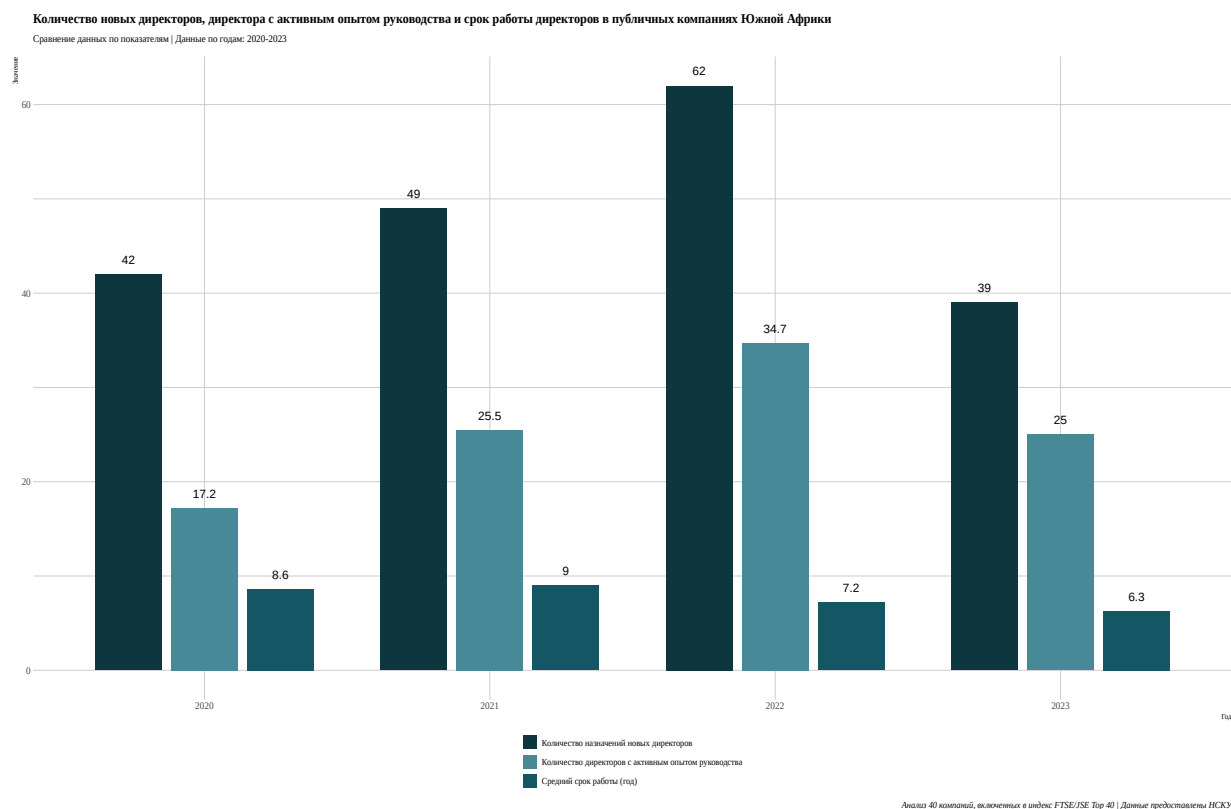


Рис. 73. Количество новых директоров, директора с опытом руководства и срок работы в публичных компаниях Южной Африки. Данные за 2020-2023.

Интерпретация графика:

- Коэффициент корреляции Пирсона между количеством новых директоров (*new_directors*) и количеством директоров с активным опытом руководства (*avg_dir_experience*) составляет 0,83, что указывает на сильную положительную корреляцию между количеством новых директоров и средним опытом работы директоров. Это означает, что чем выше опыт директоров, тем большее количество новых директоров присутствует в данных.
- Коэффициент корреляции Пирсона между количеством директоров с активным опытом руководства (*avg_dir_experience*) и их средним сроком работы (*avg_tenure*) равен -0,423, что свидетельствует о умеренной отрицательной корреляции. С увеличением опыта директоров срок их пребывания на посту может немного сокращаться, возможно, потому что более опытные специалисты занимают должности на более короткие сроки, участвуя в стратегических или временных проектах.

Эти две корреляции не противоречат друг другу, а скорее дают более полную картину, в которой наблюдается определённая динамика – рост числа новых директоров с опытом, но с возможным сокращением их среднего срока работы.

5.3. Профессиональный опыт новых избранных директоров

Публичные компании ЮАР стали реже назначать в советы директоров людей без опыта работы в публичных советах – этот показатель снизился с 27% в 2021 году до 13% в 2023 году. Также уменьшилась доля директоров с опытом работы генеральным директором: с 62% в 2020 году до 54% в 2023 году. В 2023 году наблюдался интерес к назначениям директоров с межотраслевым опытом и опытом работы на других руководящих должностях среди компаний индекса JSE40.

График показывает высокий уровень межотраслевого опыта (CIE) – 59%, тогда как опыт работы в других советах директоров (NEOPB) и на должности финансового директора (ECFO) остаётся низким – по 13%. Это указывает на то, что в Южной Африке особенно ценится разнообразие профессионального опыта.

Таким образом, для назначения в советы директоров публичных компаний Южной Африки важен широкий спектр профессионального опыта, включая руководящие роли в различных отраслях и опыт работы на уровне генерального директора.

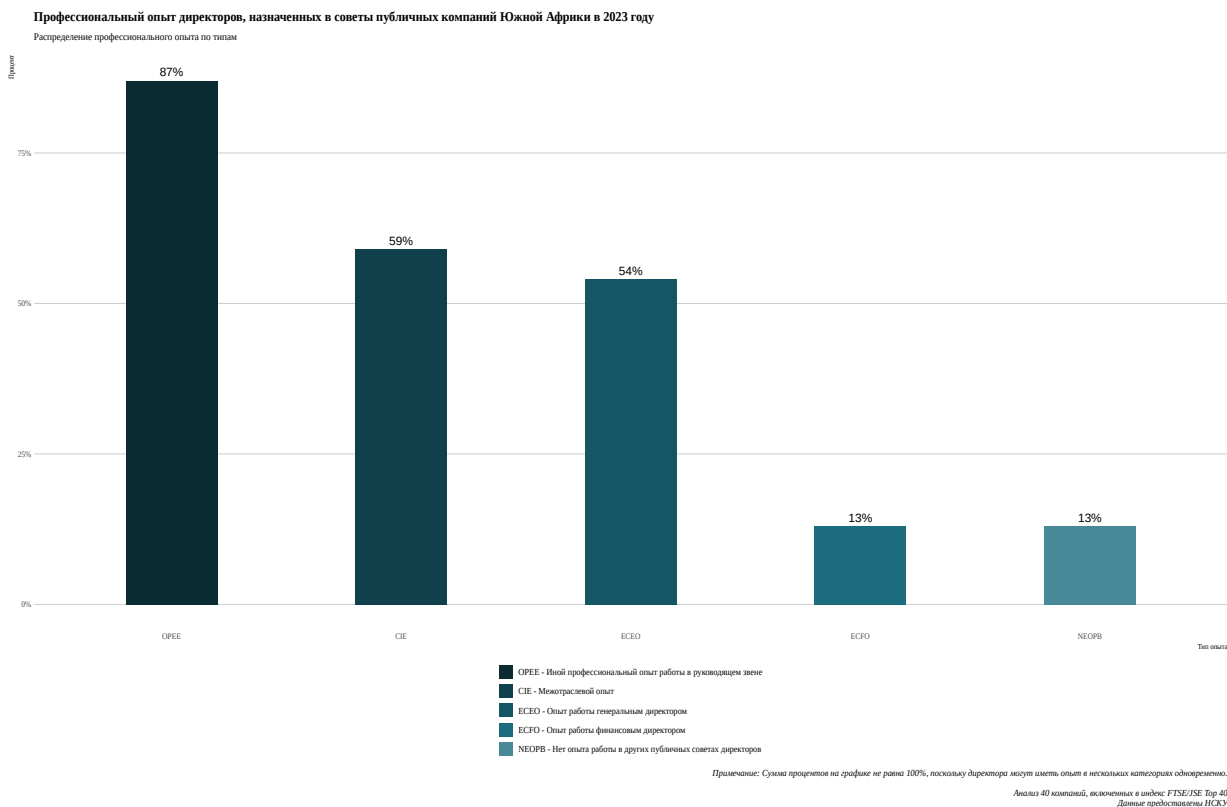


Рис. 74. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Южной Африки в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

В 2023 году компании, входящие в индекс JSE40, продемонстрировали явную тенденцию к привлечению директоров с международным опытом: 28% директоров обладают навыками в области международной деятельности. Кроме того, 20% директоров обладают навыками риск-менеджмента, что свидетельствует о высоком приоритете финансовой безопасности и готовности к нестабильной экономической среде. В то же время, доля директоров с опытом в области устойчивого развития составляет лишь 8%, что может говорить о недостаточном внимании к этой сфере, несмотря на усилия по соблюдению международных соглашений в данной области.

Что касается информационных технологий, то только 8% директоров имеют соответствующие знания, а по кибербезопасности этот показатель еще ниже – всего 5%. Это указывает на дефицит экспертизы в ключевых, быстро развивающихся областях технологий.

Вопросы многообразия и инклюзивности также приобрели значимость для советов директоров. Публичные компании стремятся соответствовать квотам на наличие женщин в своих составах, что, согласно рекомендациям по правилам листинга Йоханнесбургской фондовой биржи, должно быть включено в обязательные требования. В 2023 году 15% директоров обладали необходимыми навыками в области инклюзивности и многообразия, что отражает растущий интерес к этим вопросам.

Для наглядного представления статистики распределения навыков среди директоров публичных компаний Южной Африки в 2023 году можно использовать столбчатую диаграмму.

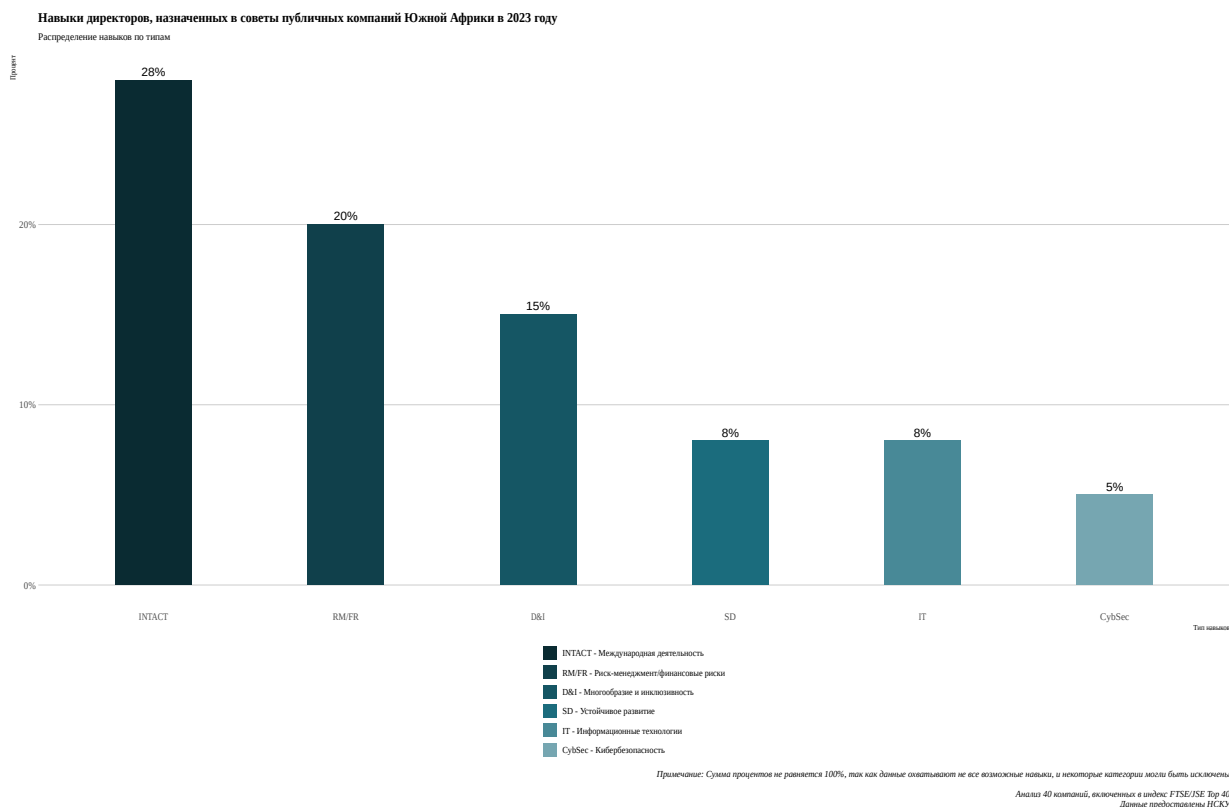


Рис. 75. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Южной Африки в 2023 году.

5.5. Уровень образования директоров

Анализ образовательного уровня директоров крупнейших компаний Южной Африки (JSE40) за 2023 год выявил ряд характерных тенденций.

Большинство членов советов директоров (52%) имеют степень магистра, что подчеркивает высокую значимость углубленного профессионального образования. Почти половина (49%) — обладатели степени бакалавра. Значительная доля директоров (33%) имеют MBA, что свидетельствует о развитых управленческих и бизнес-компетенциях.

Лишь 6% директоров обладают степенью PhD, что, вероятно, отражает приоритет практического опыта над академическими достижениями. Примерно 8% директоров не имеют формального высшего образования (магистра, бакалавра, MBA или PhD), что может указывать на значительную роль практики и профессионального опыта при формировании советов.

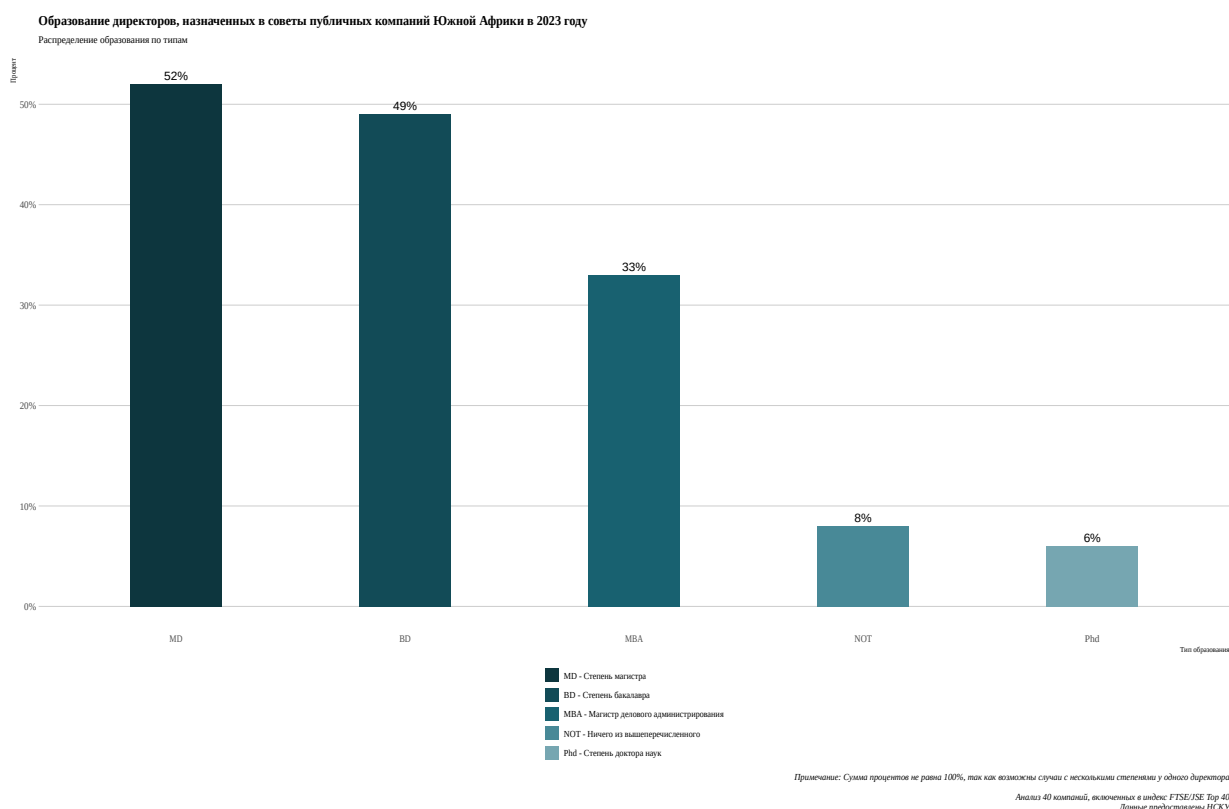


Рис. 76. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Южной Африки в 2023 году.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В рамках исследования был проанализирован состав советов директоров 40 крупнейших и наиболее ликвидных компаний ЮАР, входящих в индекс FTSE/JSE Top 40, котирующихся на Йоханнесбургской фондовой бирже. Анализ выявил ряд ключевых тенденций в сфере корпоративного управления.

Основные характеристики составов советов директоров:

- Количество новых назначений в советы директоров увеличилось с 42 в 2020 году до 53 в 2024 году.
- В 2024 году среднее количество директоров в советах директоров публичных компаний ЮАР составило 11,5, тогда как в 2012 году их было 14,9.
- В 2024 году средний возраст вновь назначенных директоров составил 57 лет. Минимальный возраст – 42 года, максимальный – 68 лет.
- Средний срок работы директоров в публичных компаниях сокращается с 11,5 лет в 2014 году до 6,5 лет в 2024 году.

Гендерное равенство:

- Наблюдается рост доли женщин среди новых директоров – с 38% в 2020 году до 53% в 2024 году.
- С 2016 года доля советов директоров с хотя бы одной женщиной составила 100% и остаётся неизменной в 2024 году.
- Большинство женщин-директоров работают в советах директоров южноафриканских компаний потребительского сектора (37,2%), промышленности (36,5%), финансовых услуг (31,3%) и здравоохранения (28,6%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений остается достаточно стабильной – 45% в 2020 году и 43% в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров снизилось: в 2020 году оно составляло 6,4, а в 2024 году – 4,8.

Иностранные директора:

- В 2024 году доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров увеличилась до 46,6% с 25,5% в 2020 году.
- В 2024 году доля советов директоров, в состав которых входит хотя бы один иностранный директор, составила 90,5%.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства увеличилась с 41% в 2020 году до 64% в 2023 году.
- Компании отдают предпочтение кандидатам в советы директоров, у которых есть иной профессиональный опыт работы в руководящем звене (87%), далее межотраслевой опыт (59%). Кандидаты с опытом работы генеральным директором составляют 54%, а директора, не имеющие опыта работы в других публичных советах директоров, составляют 13%.
- В 2023 году компании предпочитали директоров с навыками в области международной деятельности (28%), риск-менеджмента и финансовых рисков (20%), многообразия и инклюзивности (15%), устойчивого развития и информационных технологий (8%), а также кибербезопасности (5%).
- В 2023 году компании назначали директоров с высшим образованием, при этом 52% из них имели степень бакалавра. Также 49% обладали степенью магистра, 33% — степенью MBA, а 6% — научной степенью PhD.

ЮЖНОАФРИКАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА

ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ

Был проведён анализ состава советов директоров 115 публичных компаний Объединённых Арабских Эмиратов, входящих в фондовые индексы ADX (Abu Dhabi Securities Exchange) и DFM (Dubai Financial Market).

Обзор научных исследований и работ, посвященных советам директоров в крупных компаниях ОАЭ, позволяет выделить несколько важных тенденций и выводов. С одной стороны, структура и состав совета директоров могут существенно влиять на результаты деятельности публичных компаний. С другой стороны, на финансовые показатели более значительное влияние оказывают стиль управления, выбранный советом директоров, а также уровень его независимости и независимость комитета по аудиту (Khaled Otman., 2019).[53] Процессы, связанные с деятельностью совета директоров, а также вовлеченность частных институциональных инвесторов в управление компаниями через их акционерное участие, играют решающую роль для эффективности работы советов. В то же время такие структурные характеристики, как размер совета и его разнообразие, оказывают менее значительное влияние (Mohamed Adawi, K. Rwegasira., 2010).[54] Разнообразие и независимость советов директоров имеют положительное влияние на уровень раскрытия информации в публичных компаниях (A. Hannon, Y. A. Abdalla, Abdalmuttaleb M. A. Musleh Al-Sartawi, A. Khalid., 2021).[55] Присутствие членов королевской семьи в советах директоров крупных публичных компаний связано с повышением качества и своевременности представления финансовой отчетности, а также в целом оказывает положительное влияние на отношения с инвесторами и акционерами (Mohammed Ali Almuzaiqer., 2021).[56] Эти исследования акцентируют внимание на значимости характеристик совета директоров для повышения эффективности компании, прозрачности и качества отчетности, особенно в условиях уникальной структуры собственности в ОАЭ.

[53] Otman, K. (2019). The board of directors and company performance in emerging markets. *Corporate Law and Governance Review*.

[54] Adawi, M., & Rwegasira, K.S. (2010). Toward Developing an Effective Board: Evidence From UAE-Listed Companies. *Journal of Transnational Management*, 15, 151 - 175.

[55] Hannon, A., Abdalla, Y.A., Musleh Al-Sartawi, A.M., & Khalid, A.A. (2021). Board of Directors Composition and Social Media Financial Disclosure: The Case of the United Arab Emirates.

[56] Almuzaiqer, M.A. (2021). Royal Family Members and Financial Reporting Timeliness: Evidence from UAE. *UNIMAS Review of Accounting and Finance*.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ОАЭ

1.1. Новые директора, назначенные в советы директоров

В период с 2020 по 2024 годы количество новых директоров в советах директоров публичных компаний Объединённых Арабских Эмиратов, входящих в индексы ADX и DFM, претерпело следующие изменения. В 2020 году было назначено 48 новых директоров, что послужило отправной точкой для анализа в данном отчете. В 2021 году наблюдался рост до 52 новых назначений, что свидетельствует о положительных тенденциях в процессе обновления кадров в сфере корпоративного управления. В 2022 году количество новых директоров достигло максимального значения за рассматриваемый период – 54 назначения. Однако в 2023 году произошло значительное снижение: число новых директоров сократилось до 31. В 2024 году ситуация незначительно улучшилась, и количество назначений вновь возросло до 33.

Полиномиальная регрессия второй степени (красная пунктирная линия на графике) демонстрирует сложную динамику, не являющуюся строго линейной, что характерно для таких данных, где изменения происходят неравномерно. Модель предполагает, что в случае сохранения текущих тенденций количество новых назначений может оставаться на сравнительно низком уровне в будущем, если не произойдут значительные изменения.

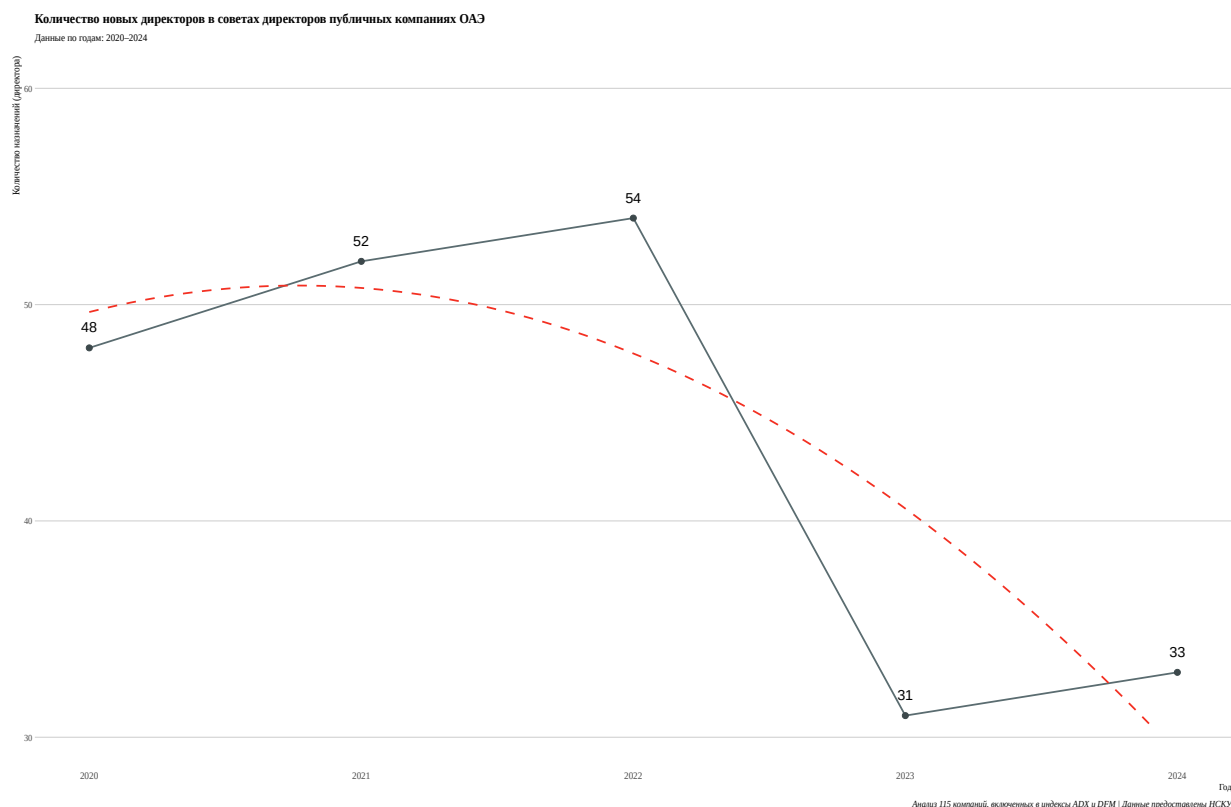


Рис. 77. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях ОАЭ.
Данные по годам: 2020–2024.

1.2. Размер совета директоров

Анализ данных о среднем размере советов директоров компаний, входящих в индексы ADX и DFM в ОАЭ, показывает рост этого показателя с 2012. Компании, похоже, переходят к более крупным и разнообразным составам советов. В 2012 году средний размер совета составлял 7,6 человек и постепенно увеличивался, достигнув 10,5 человека к 2021 году, что означает рост на 38,16%. В 2024 году средний размер советов составил 9,4 человека, в 2023 году средний размер советов составил 10,1 человека, при этом наблюдаются колебания: в 2014 году число директоров увеличилось до 9, в 2016 году достигло 10,1, но затем снизилось до 9,1 в 2018 году.

Для наглядности представлен график, показывающий изменения в составе советов директоров публичных компаний ОАЭ за период 2012–2024 годы.

Несмотря на общий тренд увеличения среднего размера советов директоров в публичных компаниях ОАЭ в течение последнего десятилетия, наблюдаемое снижение в 2024 году может указывать на начало нового этапа в корпоративной практике — например, в сторону оптимизации структуры управления. Однако для подтверждения такой тенденции требуется дополнительный анализ данных за последующие периоды и изучение контекста этих изменений.

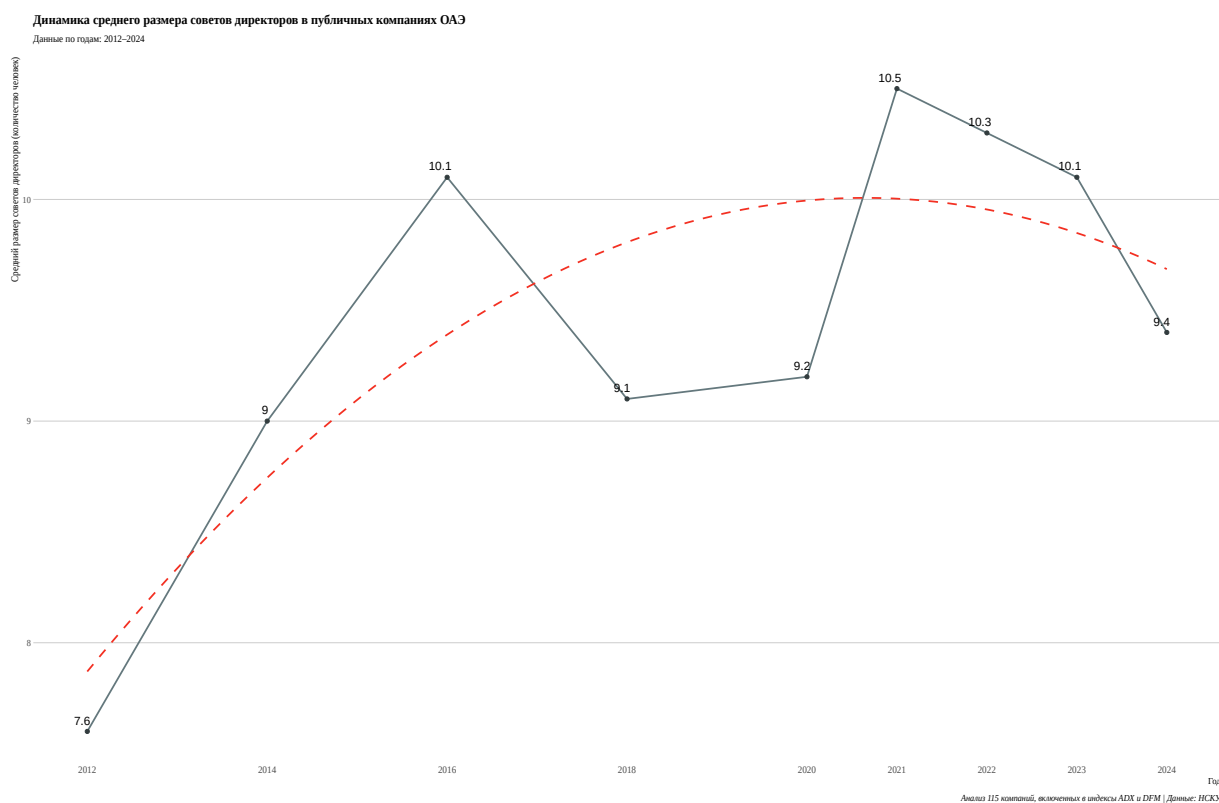


Рис. 78. Средний размер совета директоров в публичных компаниях ОАЭ. Данные по годам: 2012–2024.

1.3. Возраст директоров, входящих в составы советов директоров

В 2024 году средний возраст новых директоров в компаниях ОАЭ составил 55 лет. В 2014 году средний возраст директоров публичных компаний в ОАЭ составлял 57,8 года. В последующие годы этот показатель оставался относительно стабильным, колеблясь в пределах 53–54 лет. Однако с 2020 года начала прослеживаться устойчивая тенденция к снижению: в 2018 году средний возраст составил 53 года, в 2020 – 53,8 года (максимальное значение за рассматриваемый период), в 2021 – 52 года, а в 2022 – 50,1 года, что отражает более заметное снижение.

Такая динамика может свидетельствовать о стремлении компаний к омоложению руководящего состава. Это, в свою очередь, отражает современные тенденции в области корпоративного управления, ориентированные на привлечение специалистов с актуальными компетенциями и инновационным мышлением.

Таблица 28. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях ОАЭ. Данные по годам: 2014-2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	57,8	9,5
2016	53,3	6,8
2018	53	6,2
2020	53,8	6,2
2021	52	5,7
2022	50,1	5,3
2023	52,5	5,5
2024	55	6,2

1.4. Срок полномочий директоров

В публичных компаниях ОАЭ долгое время можно было наблюдать достаточно продолжительный срок полномочий директоров в советах.

В публичных компаниях, входящих в индексы ADX/DFM, в 2014 году средний срок работы директора в совете директоров составлял 9,5 лет. С каждым годом средний срок пребывания директоров в должности постепенно сокращался: в 2018 и 2020 годах он составлял 6,2 года, в 2021 году снизился до 5,7 года, в 2022 – до 5,3 года, а в 2023 – незначительно увеличился до 5,5 года. В 2024 году этот показатель вновь вырос и вернулся к уровню 6,2 года.

Чтобы лучше иллюстрировать информацию о возрасте директоров и сроке их полномочий в период с 2014 по 2024 год, был создан график, который сопоставляет два показателя: возраст директоров (*avg_age*) и срок их работы (*avg_tenure*) в публичных компаниях ОАЭ за указанный период.

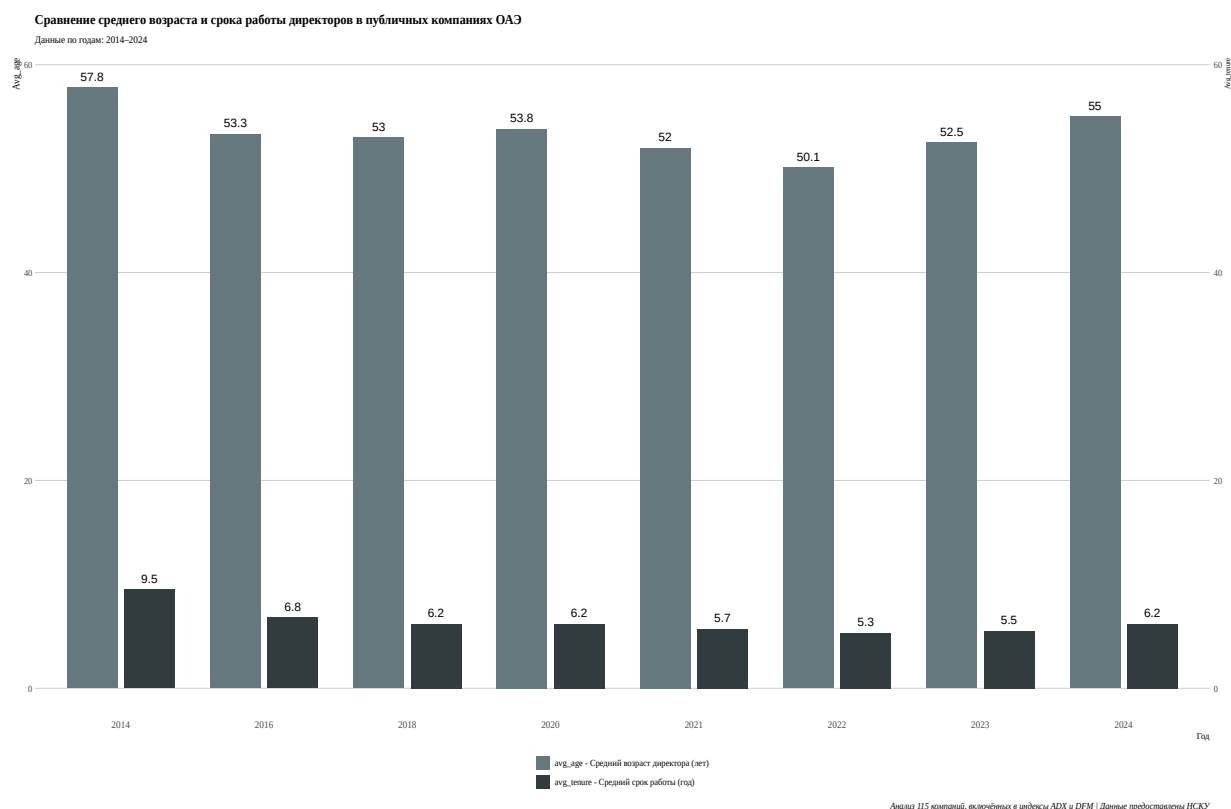


Рис. 79. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях ОАЭ.
Данные по годам: 2014–2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ОАЭ

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

С 2013 года вопросы гендерного разнообразия стали актуальными для бизнес-сообщества и компаний в ОАЭ, что привело к положительным изменениям в этой области. В рамках исследования “Женщины-директора в советах директоров ОАЭ: карьера, опыт работы в советах и рекомендации по изменениям”, выпущенного в 2013 году организацией Dubai Women Establishment (DWE), были раскрыты особенности социально-культурного развития страны и системы корпоративного управления, которые влияют на гендерное разнообразие и присутствие женщин-директоров в публичных компаниях ОАЭ.^[57] По мнению респондентов, участвовавших в исследовании, советы директоров нуждаются в женщинах, поскольку они приносят трансформационный стиль руководства, улучшают командную работу и снижают агрессивную культуру. Привлечение женщин с хорошим образованием способствует более эффективному принятию решений, в частности, в области корпоративного управления.

С 2020 года правительство ОАЭ и регулирующие органы, включая Управление по ценным бумагам и товарным рынкам (SCA), начали поэтапно внедрять обязательные требования о минимальном присутствии женщин в советах директоров публичных компаний на уровне 20%. С марта 2021 года вступили в силу новые правила, согласно которым каждая публичная компания должна иметь хотя бы одну женщину в своем совете директоров.

Данные о доле женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний ОАЭ с 2020 по 2024 год показывают позитивную динамику в вопросах гендерного разнообразия в корпоративном управлении.

В 2021 году процент женщин среди новых директоров составил 10%, что соответствовало 5,2 женщинам-директорам. В 2022 году доля женщин возросла до 17%, что привело к увеличению абсолютного числа женщин-директоров до 9,2. В 2023 году этот показатель продолжил рост, достигнув 23%, а количество женщин-директоров составило 7,2.

Однако наибольший рост был зафиксирован в 2024 году, когда процент женщин-директоров среди новых назначений составил 31%, что соответствует 10,5 женщинам-директорам.

^[57] Val Singh & Saeed Bin Shabib “UAE women board directors, careers, board experiences and recommendations for change”. published by Hawkamah, The Institute for corporate governance and Dubai women establishment, 2013.

Таблица 29. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях ОАЭ. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	48	52	54	31	33
из них женщин-директоров (%)	8%	10%	17%	23%	31%
из них женщин-директоров (человек)	3,5	5,2	9,2	7,2	10,5

Для наглядности данных о присутствии женщин-директоров в советах директоров публичных компаний ОАЭ за период с 2020 по 2024 год был создан график, на котором сравниваются два показателя: количество женщин-директоров среди новых назначенных директоров (*WomenCount*) и процент женщин-директоров от общего числа назначений (*WomenPercent*). График демонстрирует устойчивую тенденцию к увеличению числа женщин среди новых директоров, что отражает усиливающиеся меры правительства ОАЭ в области гендерного равенства. Важным моментом является законодательное требование с 2020 года о минимальном присутствии женщин в советах директоров, вступившее в силу с марта 2021 года. Эти изменения способствовали росту процента женщин в новых назначениях.

Стоит отметить, что несмотря на значительное увеличение процента женщин в советах директоров (с 8% в 2020 году до 31% в 2024 году, что соответствует процентному изменению на 287,5%), показатель абсолютного количества женщин-директоров изменяется в зависимости от общего числа новых назначений. В 2023 году, например, несмотря на рост доли женщин-директоров, абсолютное количество женщин снизилось по сравнению с 2022 годом, что связано с меньшим количеством назначенных новых директоров – 31 против 54 в 2022 году.

В целом, данные подтверждают, что в ОАЭ наблюдается устойчивый рост присутствия женщин-директоров в советах директоров публичных компаний, что является результатом как внутренних инициатив, так и внешних законодательных мер.

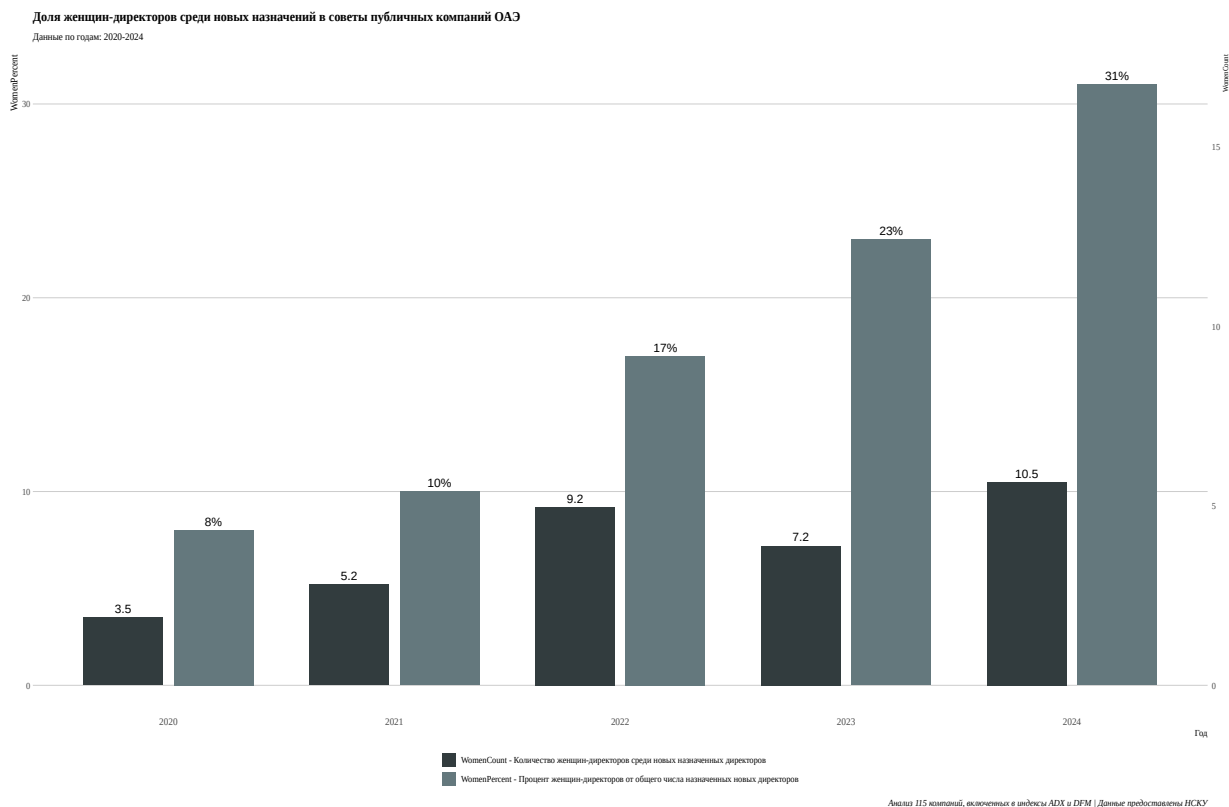


Рис. 80. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний ОАЭ.
Данные по годам: 2020-2024.

2.2. Доля советов директоров крупных публичных компаний, в которые избрана как минимум одна женщина

Данные с 2012 по 2023 год по доле женщин в советах директоров крупных публичных компаний ОАЭ, входящих в индексы ADX и DFM, показывают значительный рост их участия в высших органах управления. В 2012 году только 5% советов включали хотя бы одну женщину, что было самым низким показателем среди стран выборки. В 2014 году этот показатель увеличился до 21%, но всё ещё оставался ниже уровня гендерного равенства, наблюдаемого в других странах.

С 2016 года наблюдается стабильный рост доли женщин, и к 2018 году она составила 31%. Несмотря на небольшое снижение в 2019 году до 28%, в 2020 году показатель возрос до 34%. С 2021 года ситуация значительно улучшилась: в 2021 году доля советов с женщинами-директорами составила 39%, в 2022 году - 59%, в 2023 году - 62%, а в 2024 году достигла 82%.

Линейный график демонстрирует рост доли женщин в советах директоров, при этом медиана (34%) служит ориентиром для оценки динамики с 2012 по 2024 год. До 2020 года доля советов с женщинами-директорами была ниже медианы, что указывает на ограниченное участие женщин в руководстве. С 2020 года наблюдается значительный рост, который также отразился на увеличении медианы, подтверждая тенденцию к большему гендерному равенству в корпоративном управлении.

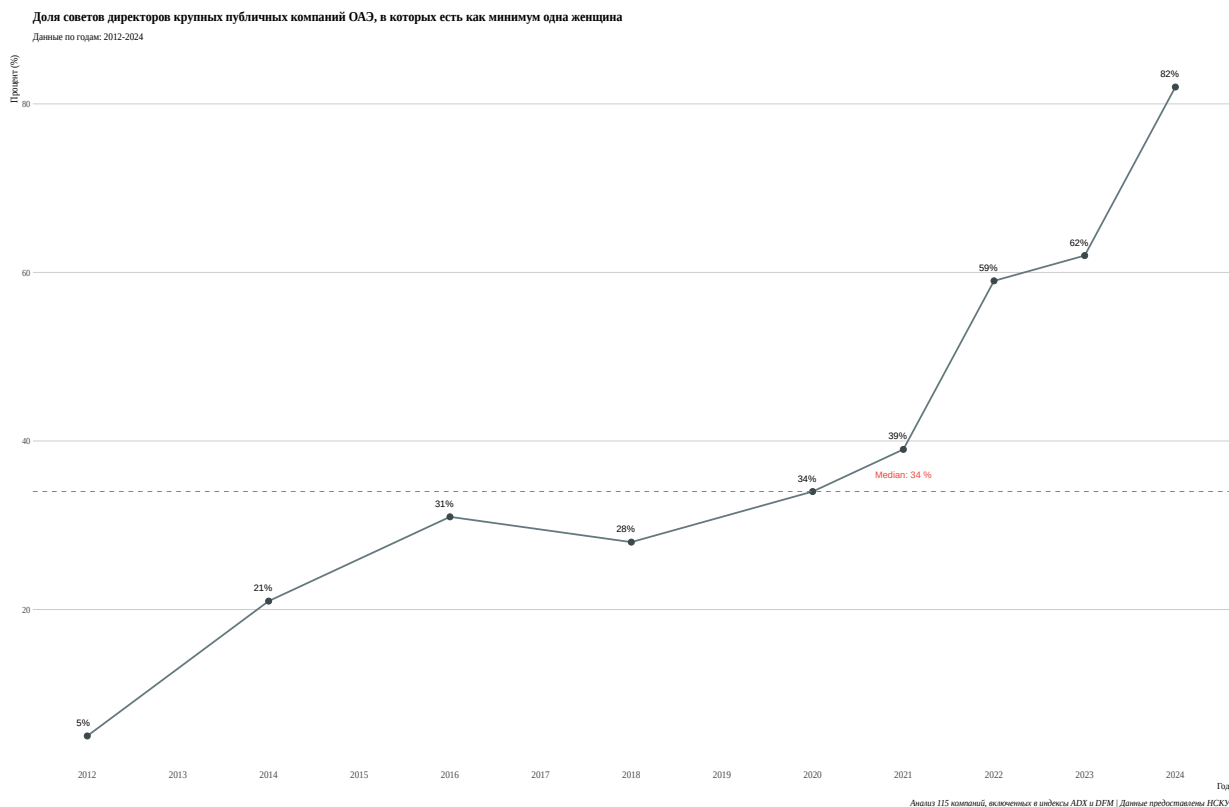


Рис. 81. Доля советов директоров крупных публичных компаний ОАЭ, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012-2024.

В 2024 году в советах директоров и исполнительном руководстве компаний ОАЭ наблюдается прогресс в области гендерного разнообразия, но до полного равенства ещё далеко (Таблица 30). Более 80% советов директоров публичных компаний теперь включают хотя бы одну женщину, что является значимым шагом вперёд. Однако наличие хотя бы одной женщины в совете не гарантирует реального гендерного равенства, поскольку число советов, в которых есть хотя бы две женщины, остаётся крайне низким – всего 5,3%. Советы с тремя женщинами в составе отсутствуют.

Кроме того, ни одна компания в ОАЭ не имеет женщину на посту председателя совета директоров, и лишь 4,7% генеральных директоров – женщины. Эти данные подтверждают, что ключевые управленческие роли, такие как председатель и генеральный директор, по-прежнему остаются в руках мужчин.

Женщины занимают лишь 9,7% мест в советах директоров, что подчеркивает необходимость дальнейших усилий для достижения более высокого уровня гендерного равенства в ОАЭ. Особенно низкая доля женщин на таких ключевых позициях, как финансовый директор, где их всего 3%. Несмотря на положительные изменения, эти данные показывают, что женщины по-прежнему сталкиваются с ограниченными возможностями доступа к высшим управленческим должностям, и процесс реального гендерного равенства в корпоративном управлении только начинается.

Таблица 30. Доля женщин в советах директоров и в исполнительном руководстве компаний ОАЭ в 2024 году.

Показатель	Доля женщин (%)
Места в советах директоров, занимаемые женщинами	9,7%
Советы директоров с хотя бы одной женщиной	82%
– как минимум 2 женщинами	5,3%
– как минимум 3 женщинами	0%
Женщина-председатель совета директоров	0%
Женщина-генеральный директор	4,7%
Женщина-финансовый директор	3%

2.3. Женщины в советах директоров публичных компаний (по секторам экономики)

В 2023 году доля женщин в советах директоров публичных компаний ОАЭ по секторам экономики демонстрирует следующие результаты:

- Финансовые услуги – 9,3% женщин-директоров.
- Нефтегазовый сектор – 1,3% женщин-директоров.
- Потребительский сектор – 4,8% женщин-директоров.

Данные показывают явные различия в уровне гендерного равенства между секторами экономики ОАЭ. Несмотря на то, что финансовый сектор активно продвигает женщин на высокие должности, нефтегазовый и потребительский сектора остаются значительно менее инклюзивными, что подчеркивает необходимость дальнейших усилий по обеспечению равных возможностей для женщин в бизнесе.

В 2024 году был выпущен отчет “The GCC Board Gender Index Report 2024”, подготовленный Университетом Хериот-Уатт, в котором представлен детальный анализ ситуации с женщинами в советах директоров публичных компаний в странах Персидского залива.^[58] Для более полного понимания представленных данных был подготовлен график, иллюстрирующий долю женщин в советах директоров публичных компаний ОАЭ по секторам экономики в 2023 году. Этот график наглядно демонстрирует различия в количестве женщин-директоров в разных отраслях, что позволяет выделить те сектора, где достигнуты наилучшие результаты в области гендерного равенства.

[58] McGregor, Heather, The GCC Board Gender Index Report 2024.

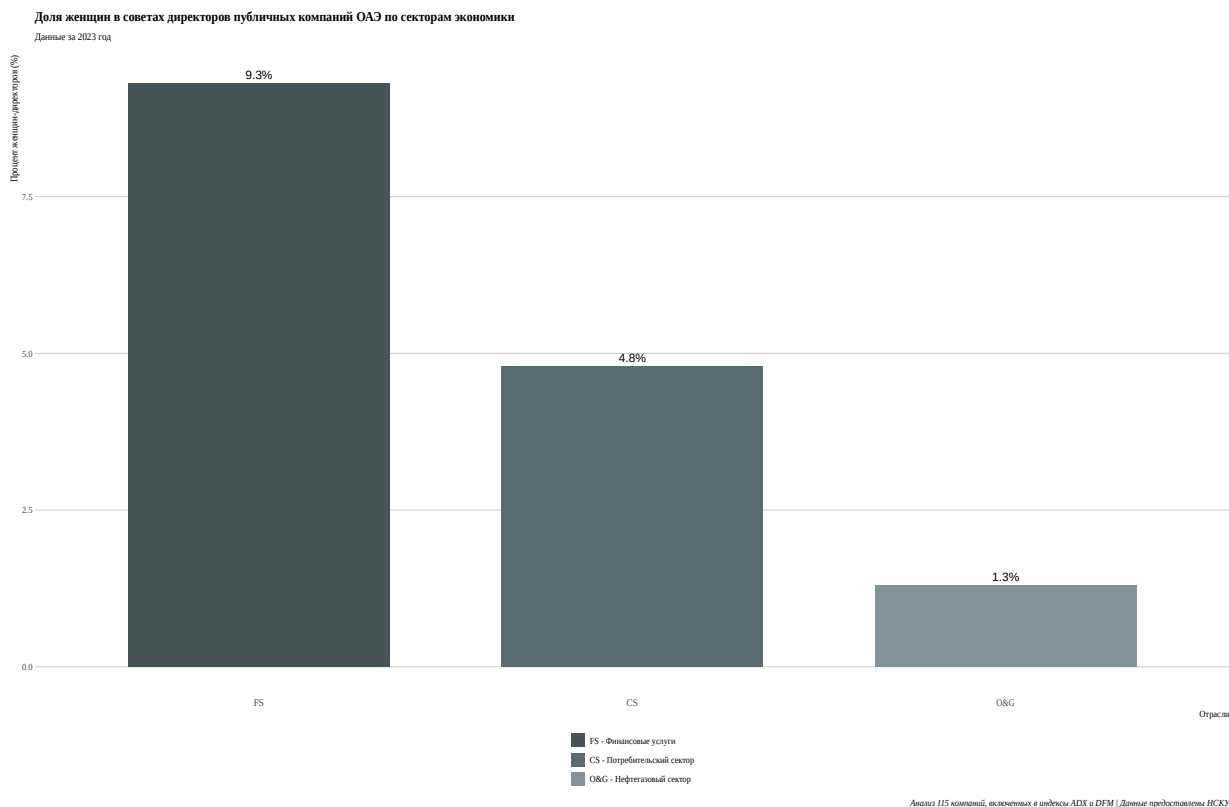


Рис. 82. Доля женщин в советах директоров публичных компаний ОАЭ по секторам экономики в 2023 году.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ОАЭ

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

Данные за период с 2020 по 2024 годы показывают, что, несмотря на снижение общего числа новых директоров, компании сохраняют акцент на назначении независимых директоров.

В 2024 году среди 33 новых директоров, назначенных в публичные компании, входящие в индексы ADX и DFM, 36% составили независимые директора. В количественном выражении это соответствует примерно 11,8 новых независимых директоров на 115 компаний выборки. В 2020 году было назначено 15,7 новых независимых директоров, что составило примерно 33% от общего числа новых директоров.

Таблица 31. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний ОАЭ. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	48	52	54	31	33
из них независимые директора (%)	30%	35%	38%	43%	36%
Количество новых независимых директоров (человек)	15,7	18,2	20,5	13,4	11,8

Несмотря на колебания в абсолютных значениях, доля независимых директоров в публичных компаниях ОАЭ в целом показала тенденцию к восстановлению после снижения в 2020 и 2021 годах.

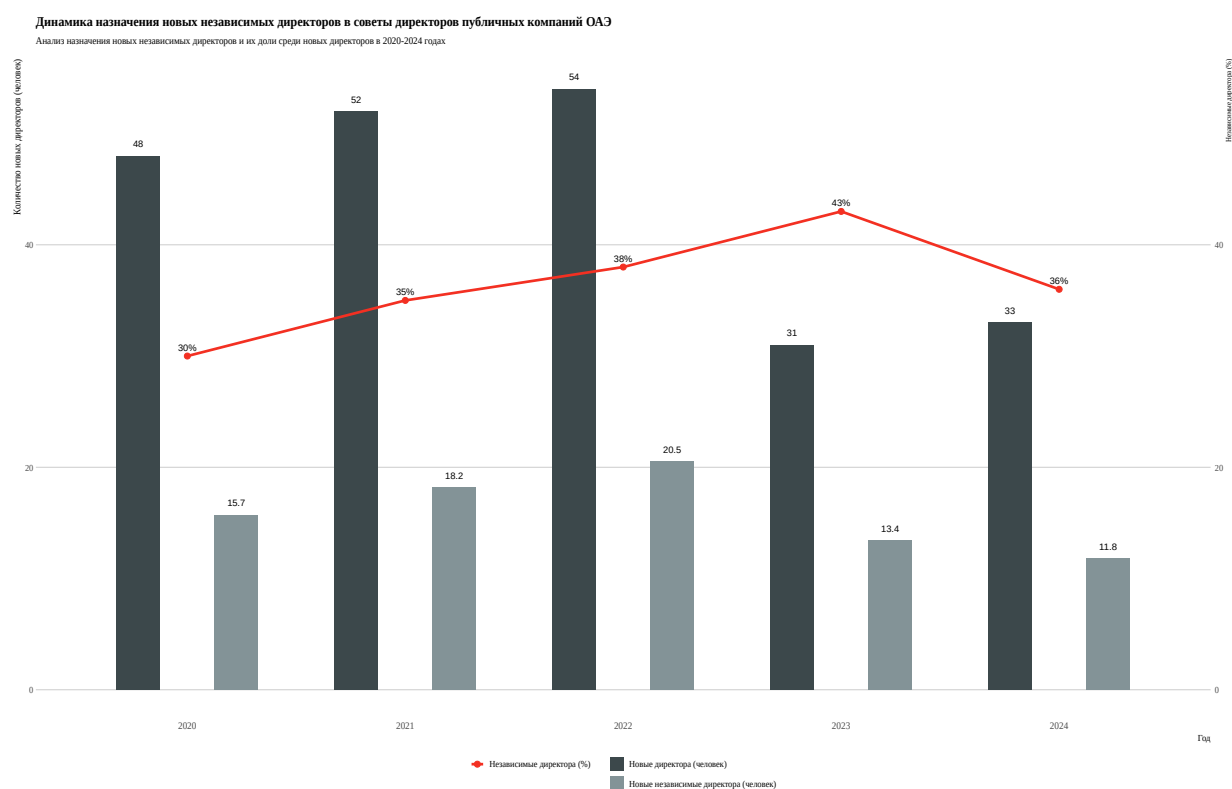


Рис. 83. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний ОАЭ. Данные по годам: 2020–2024.

3.2. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в их составе

Для более глубокого понимания изменений в составе советов директоров и уровня их независимости в публичных компаниях ОАЭ, входящих в индексы ADX и DFM, рассмотрим ключевые статистические показатели: средний размер совета директоров и среднее число независимых директоров.

В отличие от общего восприятия, среднее количество независимых директоров не демонстрирует устойчивого роста на всём протяжении периода. После увеличения с 2,7 в 2020 году до пика в 4,4 в 2023 году, в 2024 году наблюдается снижение до 3,4.

Таблица 32. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний ОАЭ. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	9,2	10,5	10,3	10,1	9,4
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	2,7	3,7	3,9	4,4	3,4

В 2024 году, по решению Управления по ценным бумагам и товарным рынкам (SCA), были внесены изменения в Положения о директорах в рамках Кодекса корпоративного управления. Согласно новым поправкам, рекомендуется, чтобы большинство членов совета директоров были неисполнительными директорами, при этом обязательная доля независимых членов снижена с большинства до одной трети. Ранее статья 9(5) обязывала, чтобы большинство совета составляли независимые неисполнительные директора. Управление не дало разъяснений относительно причины этой поправки, но отметило, что изменения направлены на повышение эффективности финансовых рынков ОАЭ, привлечение инвестиций и гармонизацию законодательной базы с международными стандартами.^[59]

Для наглядности был подготовлен график, отражающий изменения среднего размера совета директоров и числа независимых директоров в ОАЭ в 2020–2024 годах. Данные показывают, что рост числа независимых директоров сопровождался умеренным сокращением общего размера советов.

[59] [Key Amendments to UAE Corporate Governance Rules](#), Ibrahim .N. Partners, January 19, 2024.

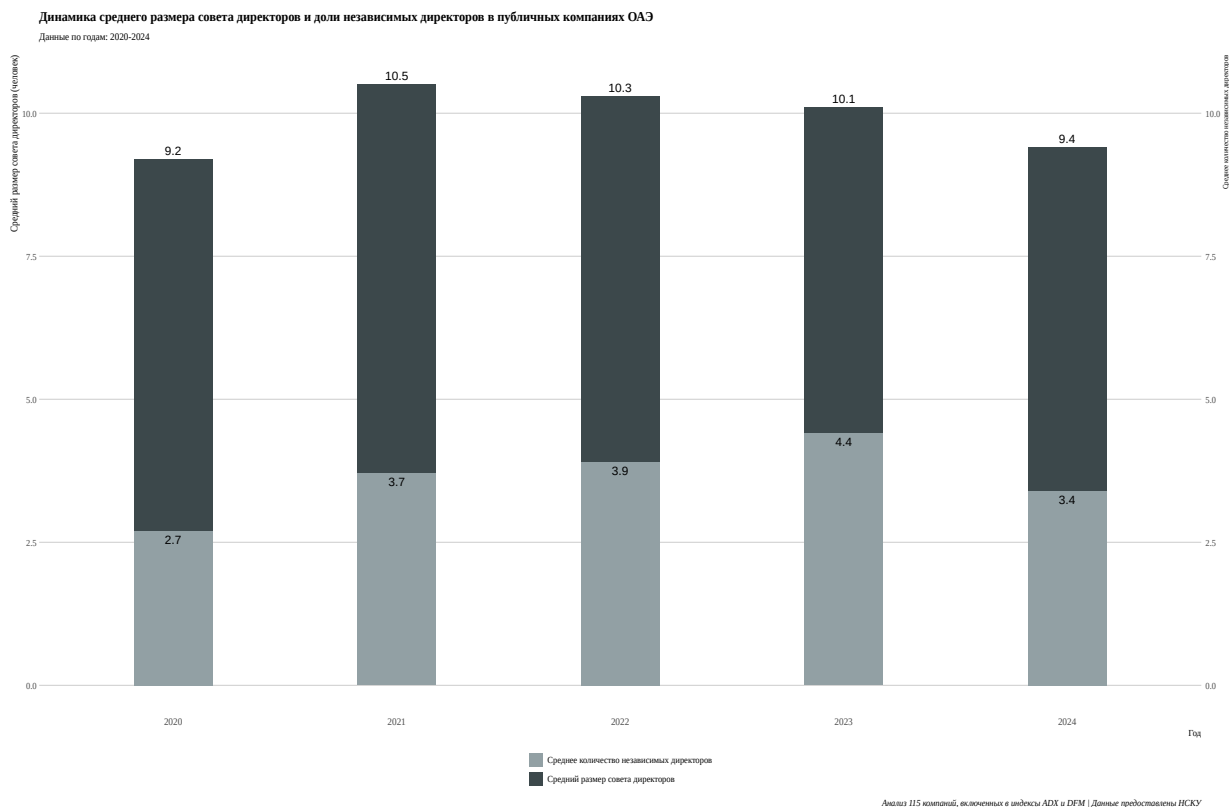


Рис. 84. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях ОАЭ. Данные по годам: 2020-2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ ОАЭ

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров

В 2020 году иностранные директора составили 10,5% от всех новых назначений в советы директоров публичных компаний ОАЭ, входящих в индексы ADX и DFM. Низкий уровень участия, вероятно, был обусловлен пандемией COVID-19 и сопутствующими ограничениями на международную мобильность. В 2021 году этот показатель увеличился до 19,6% на фоне восстановления экономики и возобновления международных деловых связей.

В 2022 году доля иностранных директоров немного снизилась до 18,3%, что может свидетельствовать о корректировке кадровой политики и адаптации компаний к новым условиям. Однако уже в 2023 году наблюдался рост до 23,5%, а в 2024 году – резкий скачок до 40,7%. Это отражает усиливающееся стремление компаний к привлечению международной экспертизы для повышения эффективности управления, особенно в условиях активного развития финансового и технологического секторов в стране.

Для наглядности динамики был построен график, демонстрирующий рост доли иностранных директоров среди новых назначений с 2020 по 2024 год. Красная пунктирная линия линейной регрессии подтверждает устойчивую тенденцию к увеличению их присутствия, что свидетельствует о движении ОАЭ в сторону международной интеграции и повышения стандартов корпоративного управления.

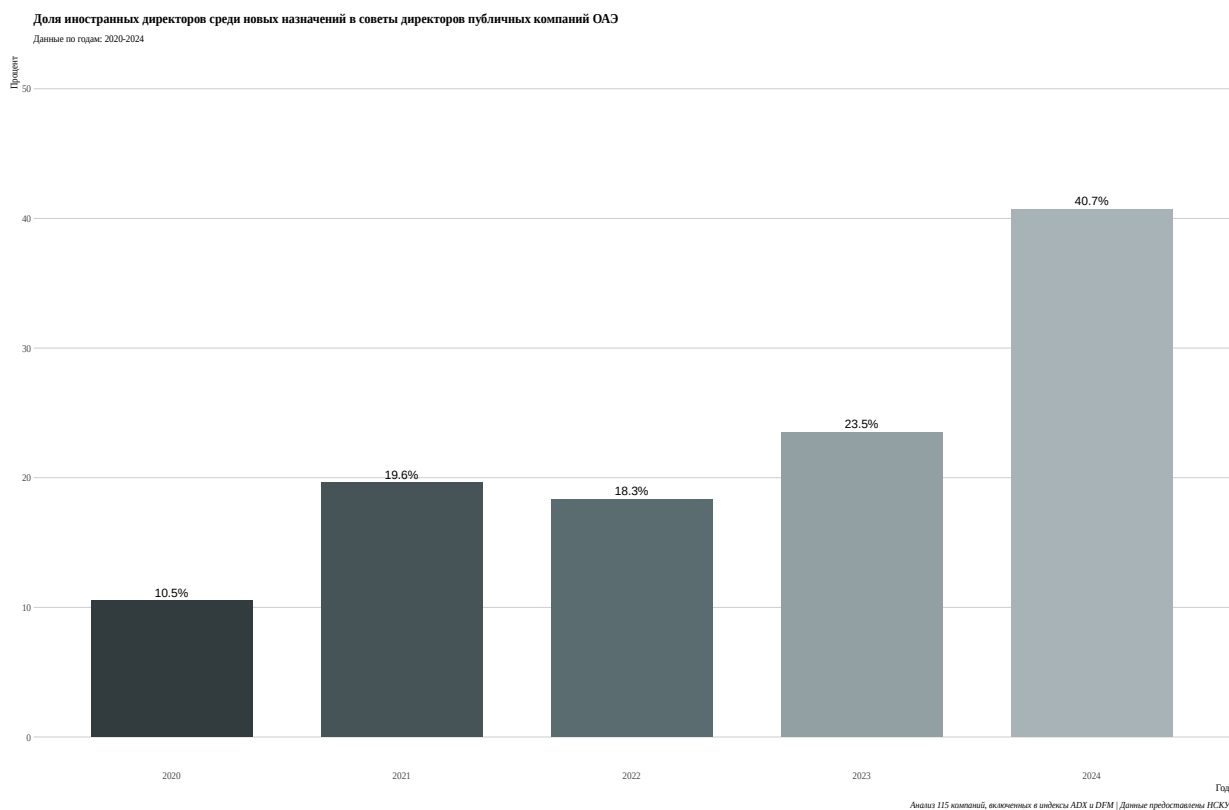


Рис. 85. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний ОАЭ. Данные по годам: 2020-2024.

4.2. Советы директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

В 2024 году 100% советов директоров публичных компаний ОАЭ включали хотя бы одного иностранного директора. Аналогично высокие значения наблюдались в 2014, 2016 и 2022 годах, что свидетельствует о почти полном участии иностранных специалистов в корпоративном управлении в эти периоды.

Наименьшее значение было зафиксировано в 2018 году - 42,8%, что указывает на временное снижение международного участия, вероятно, связанное с внутренними политико-экономическими изменениями.

В последние годы наблюдается стабильный высокий уровень участия иностранных директоров, что подчеркивает стремление ОАЭ к международной интеграции и использованию глобальной экспертизы в управлении компаниями.

График ниже иллюстрирует динамику доли советов директоров, включающих хотя бы одного иностранного члена, в публичных компаниях ОАЭ, входящих в индексы ADX и DFM, за период с 2014 по 2024 год.

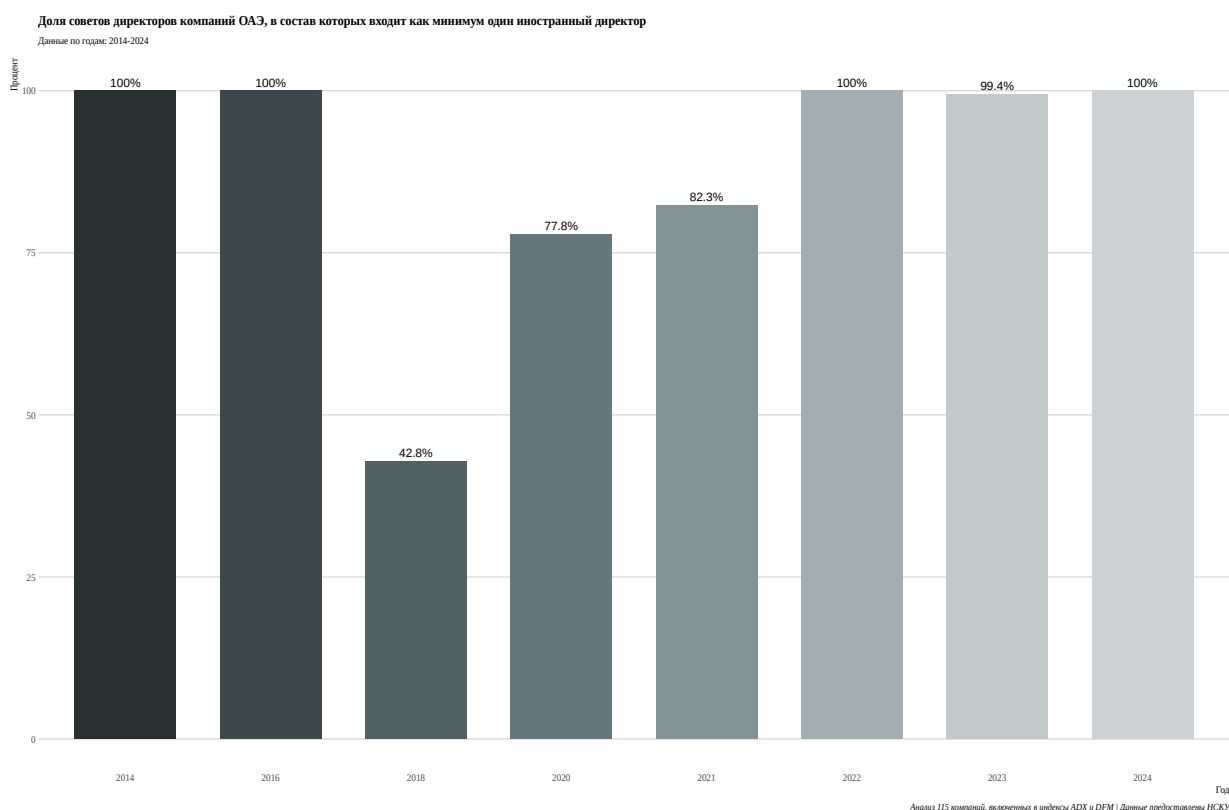


Рис. 86. Доля советов директоров компаний ОАЭ, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2014-2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ ОАЭ

5.1. Директора, которые при избрании в состав советов публичных компаний занимали руководящие должности в других компаниях

В публичных компаниях ОАЭ традиционно предпочитают назначать в советы директоров лиц, занимающих активные управленческие должности. Такая стратегия отражает стремление к высокому уровню компетенций и ответственности в органах корпоративного управления.

График, построенный на основе данных за 2020–2023 годы, демонстрирует динамику доли новых директоров с действующим управленческим опытом:

- 2020 год: 76% новых директоров занимали активные руководящие позиции. Этот высокий показатель подтверждает устойчивую практику назначения профессионалов с управленческой экспертизой.
- 2021 год: Доля выросла до 95%, что, вероятно, связано с экономическим подъемом и стремлением компаний укрепить управленческие ресурсы после пандемии COVID-19.
- 2022–2023 годы: Показатель снизился до 65%. Это может отражать изменения в корпоративной политике и сдвиг фокуса в сторону привлечения более молодых кандидатов, способных предложить новые идеи и подходы.

Общая тенденция свидетельствует о высоком значении управленческого опыта при формировании советов директоров в ОАЭ, несмотря на намечающуюся диверсификацию профилей кандидатов.

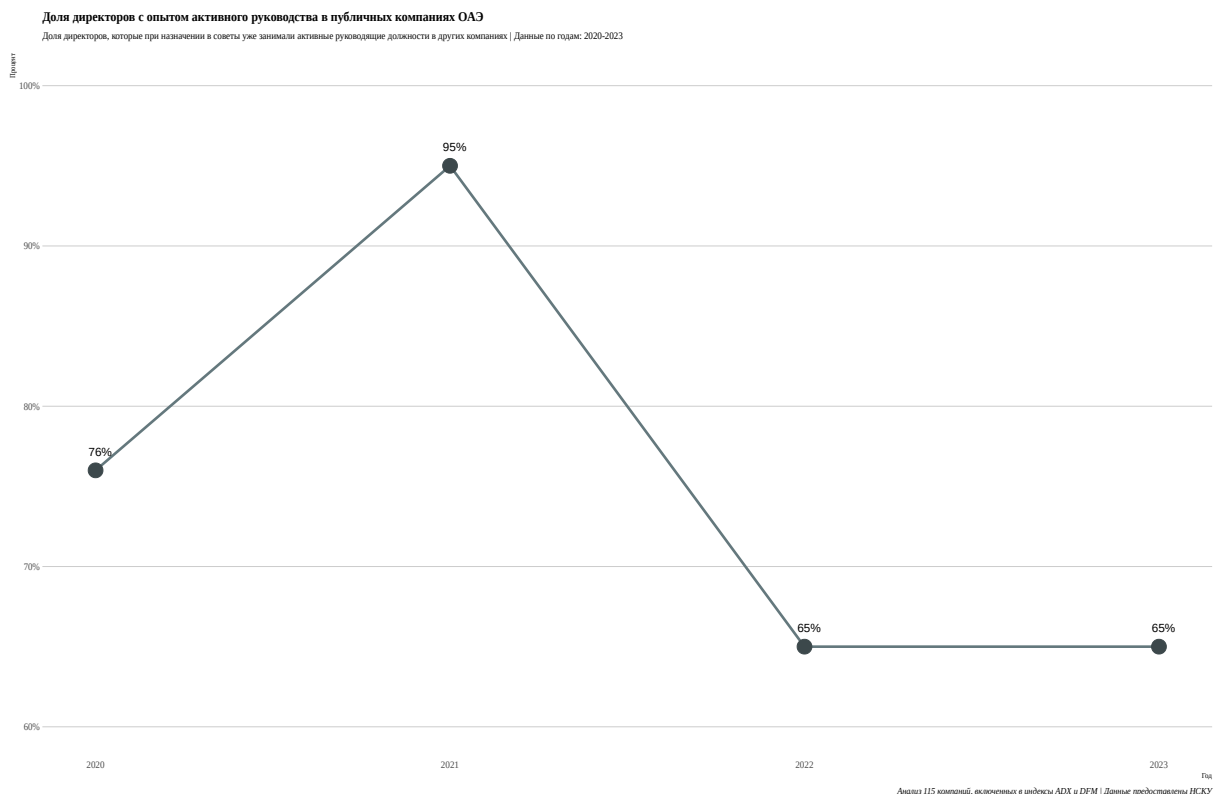


Рис. 87. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях ОАЭ.
Данные по годам: 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров

Количество директоров с активным опытом руководства достигло пика в 2021 году, но затем начало снижаться в последующие годы. Это снижение может указывать на изменения в подходах к выбору директоров. В последние годы наблюдается тенденция к назначению более разнообразных кандидатов, что может включать людей с меньшим опытом на руководящих должностях, но с другим набором навыков или взглядов.

Таблица 33. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях ОАЭ. Данные по годам: 2020-2024.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	48	36,5	6,2
2021	52	49,4	5,7
2022	54	35,1	5,3
2023	31	13,9	4,7

График построен с использованием данных о новых директорах, директорах с опытом активного руководства и среднем сроке работы директоров в публичных компаниях ОАЭ за период 2020-2023 года.

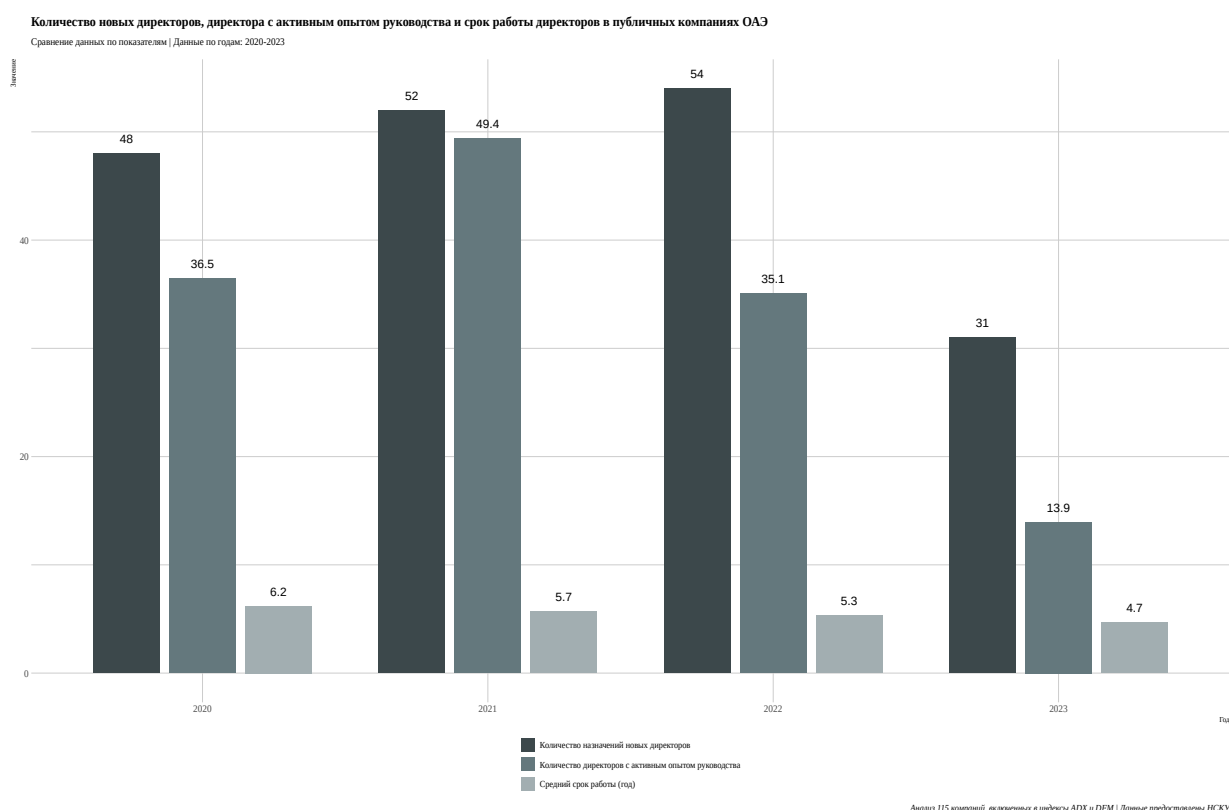


Рис. 88. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях ОАЭ. Данные по годам: 2020-2023.

Интерпретация графика:

- В 2020 и 2021 годах большинство новых директоров имели опыт активного руководства - их количество составляло примерно 36,5 и 49,4 человек соответственно, что свидетельствует о высоком уровне квалификации новых назначений. Однако в 2022 году число таких директоров резко сократилось до 35,1, а в 2023 году - до 13,9. Это может указывать на ухудшение качества кадров в советах директоров или на изменения в подходах к их подбору.

- Коэффициент корреляции Пирсона показывает значительную положительную связь между различными показателями: между количеством новых директоров и количеством директоров с опытом – 0,88, что свидетельствует о том, что увеличение числа новых директоров связано с ростом числа директоров, имеющих опыт активного руководства; между количеством директоров с опытом и средним сроком работы – 0,73, что подтверждает, что директора с большим опытом руководства имеют более длительный срок работы в советах директоров.

Таким образом, первая корреляция указывает на приток новых, опытных специалистов, а вторая – на то, что такие специалисты, обладая большим опытом, часто остаются на своих должностях надолго. Эти два показателя не противоречат друг другу, а, наоборот, дополняют картину, показывая, что компании стремятся привлекать опытных директоров, которые остаются в своих должностях на продолжительное время.

5.3. Профессиональный опыт новых избранных директоров

В 2023 году значительно снизилось количество директоров, не имеющих опыта работы в публичных советах, составив всего 29% по сравнению с 61% в 2022 году. Среди новых директоров, назначенных в компании индексов ADX и DFM, предпочтение отдается кандидатам с опытом работы на позиции генерального директора – их доля составила 35%. Далее идут директора с межотраслевым опытом (26%), а менее востребованы директора с опытом работы в финансовой сфере: их доля снизилась до 3% в 2023 году, в то время как в 2022 году она составляла 15%.

График иллюстрирует распределение профессионального опыта директоров, назначенных в советы директоров публичных компаний ОАЭ в 2023 году. Сумма процентов может превышать 100%, так как один директор может иметь опыт в нескольких категориях. Данные получены на основе анализа 115 компаний, включенных в индексы ADX и DFM.

Компании в ОАЭ при назначении новых директоров ориентируются на сильных лидеров с опытом в стратегическом управлении. Однако наблюдается ограниченная межкорпоративная мобильность, поскольку многие директора не имеют опыта в других публичных советах. Также наблюдается меньшее внимание к финансовому управлению: предпочтение отдается стратегическому и операционному управлению. Межотраслевой опыт важен для диверсификации экономики региона, и в целом компании привлекают специалистов с разнообразным управленческим опытом для гибкости и эффективного принятия решений.

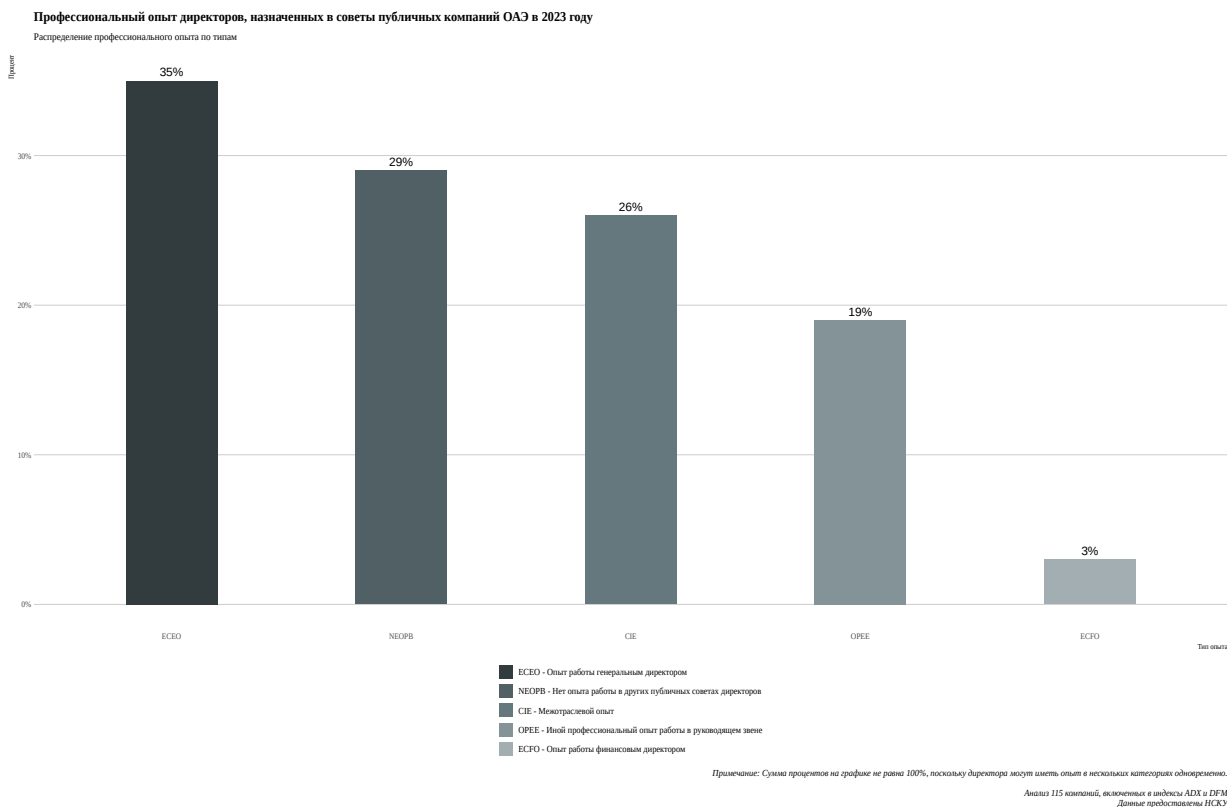


Рис. 89. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний ОАЭ в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

В 2023 году наиболее востребованными навыками у директоров публичных компаний ОАЭ были в области риск-менеджмента и финансовых рисков, которые составили 25% от всех назначений. Также востребованы были специалисты с опытом в сфере устойчивого развития, их доля составила 11% среди новых назначений в компании, входящие в индексы ADX и DFM.

В то же время такие ключевые области, как кибербезопасность, а также вопросы многообразия и инклюзивности, не были представлены среди компетенций директоров анализируемых компаний. Эти результаты позволяют не только выявить сферы с наибольшей концентрацией профессиональных знаний, но и указать на существующие пробелы. Это подчёркивает потенциал для развития в направлениях, критически важных для устойчивого корпоративного управления в условиях современных вызовов.

На графике показано распределение навыков среди директоров, назначенных в советы публичных компаний ОАЭ в 2023 году. График демонстрирует неравномерное распределение навыков среди директоров: категории, такие как риск-менеджмент и устойчивое развитие, занимают значительно большую долю, чем другие, например, международная деятельность и ИТ.

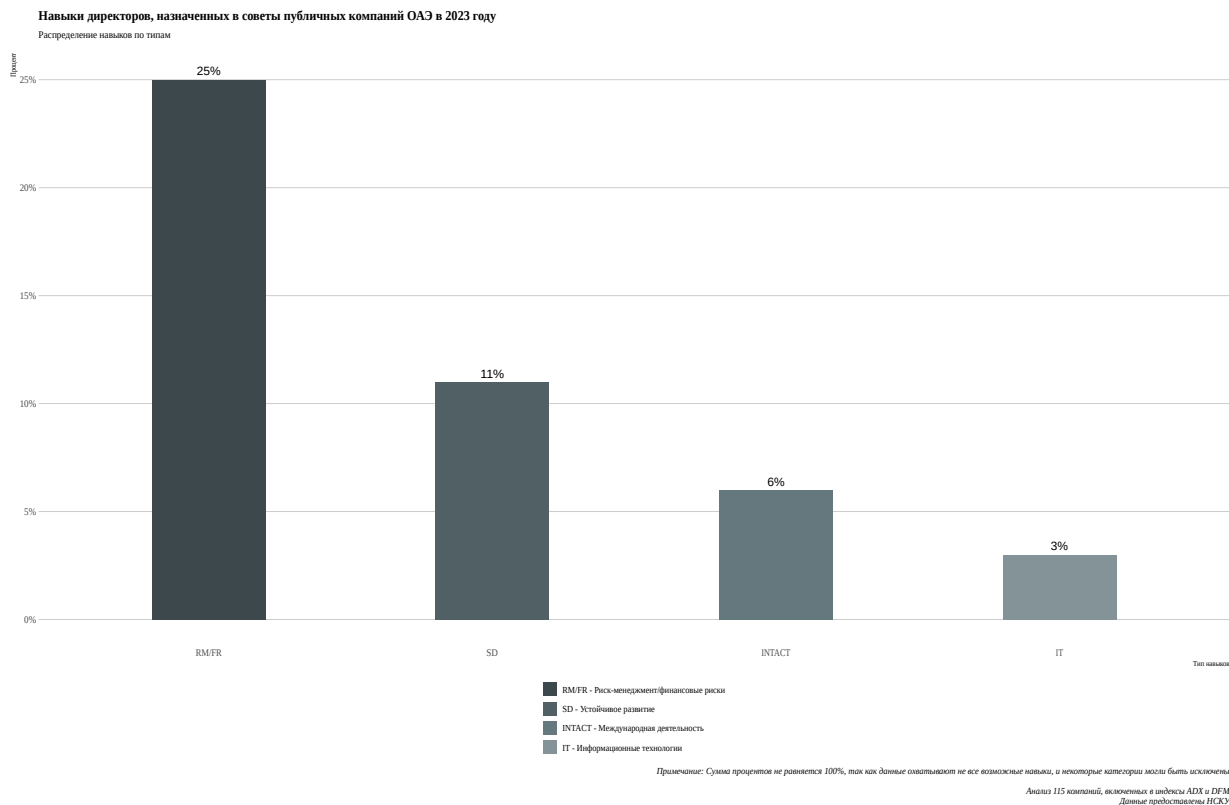


Рис. 90. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний ОАЭ в 2023 году.

5.5. Образовательный уровень директоров

В 2023 году компании, входящие в индексы ADX и DFM в ОАЭ, наиболее часто назначали директоров с разным уровнем образования. Так, 40% новых директоров имели степень магистра, 37% — степень бакалавра, 15% — степень MBA, а 10% директоров не указали образование из представленных категорий, что может свидетельствовать о неполноте данных. Также были назначены 8% директоров с научной степенью PhD.

График иллюстрирует распределение образовательных категорий среди директоров, назначенных в советы публичных компаний ОАЭ в 2023 году. Сумма процентов не равна 100%, поскольку данные не охватывают все возможные образовательные категории, и некоторые из них могли быть исключены из анализа. Например, в выборке могут быть представлены директора с несколькими степенями образования или те, чьи образовательные данные отсутствуют в открытых источниках. Исследование основано на данных 115 компаний, входящих в индексы ADX и DFM.

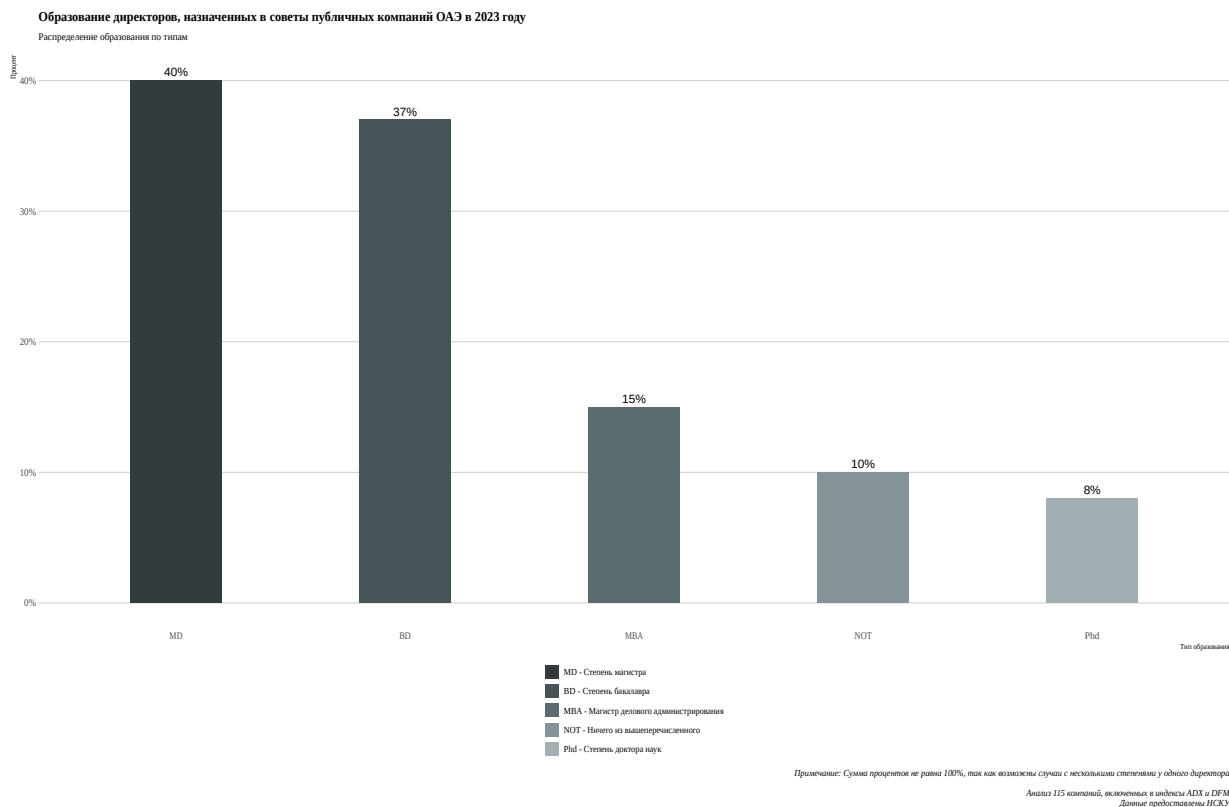


Рис. 91. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний ОАЭ в 2023 году.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В исследовании был проанализирован состав советов директоров 115 компаний ОАЭ, которые входят в индексы ADX и DFM. Были выявлены следующие тенденции в корпоративном управлении.

Основные характеристики составов советов директоров:

- Количество новых назначений в советы директоров сократилось с 48 в 2020 году до 33 в 2024 году.
- В 2024 году среднее количество директоров в советах директоров публичных компаний ОАЭ увеличилось и составило 9,4 директора, тогда как в 2012 году оно было 7,6.
- В 2024 году средний возраст новых директоров в компаниях ОАЭ составил 55 лет, а в 2014 году 57,8.

Гендерное равенство:

- Наблюдается рост доли женщин среди новых директоров: с 8% в 2020 году до 31% в 2024 году.
- В 2024 году доля советов директоров в публичных компаниях с хотя бы одной женщиной составляет 82%.
- В 2023 году наибольшее количество женщин-директоров представлено в советах директоров публичных компаний следующих секторов: финансовые услуги (9,3%), потребительский сектор (4,8%) и нефтегазовый сектор (1,3%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений увеличивается с 30% в 2020 году до 36% в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров увеличилось с 2,7 в 2020 году до 3,4 в 2024 году.

Иностранные директора:

- В 2020 году иностранные директора составили 10,5% от всех новых назначений в советы директоров публичных компаний ОАЭ. В 2024 году этот показатель вырос до 40,7%.
- В 2024 году 100% советов директоров включали хотя бы одного иностранного директора.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства уменьшилась с 76% в 2020 году до 65% в 2023 году.
- Компании отдают предпочтение кандидатам с опытом работы на позиции генерального директора – их доля составляет 35%. Доля директоров, не имеющих опыта в других советах директоров публичных компаний, – 29%, а 26% имеют межотраслевой опыт.
- В 2023 году компании предпочитали директоров с навыками в риск-менеджменте и финансовых рисках (25%), устойчивом развитии (11%), международной деятельности (6%) и информационных технологиях (3%).
- В 2023 году компании назначали директоров с высшим образованием, при этом 37% из них имели степень бакалавра. Среди них 40% обладали степенью магистра, 15% – степенью MBA, а 8% – научной степенью PhD.

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ

В 2023 году 185 компаний, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index) Саудовской фондовой биржи, обновили свои советы директоров в соответствии с требованиями регуляторов. Однако наш анализ показывает, что многие из них не полностью используют возможности для повышения разнообразия, как в отношении гендерного баланса совета директоров, так и их профессиональных навыков. Согласно отчету, выпущенному в 2023 году организацией GCC Board Directors Institute “Оценка эффективности совета директоров”. Ключевыми препятствиями на пути повышения эффективности советов директоров в странах Персидского залива остаются следующие проблемы: состав и квалификация директоров; неэффективная структура совета; отсутствие формального процесса оценки и обновления совета; нечеткие обязанности директоров и нехватка квалифицированных кандидатов.[60]

Публичные компании в Саудовской Аравии стремятся укрепить корпоративное управление для более быстрой адаптации к экономическим изменениям, а также для обеспечения устойчивого роста и диверсификации ключевых секторов экономики. Это соответствует концепции “Видение 2030”, которая служит стратегической основой для социально-экономического развития Саудовской Аравии и направлена на снижение зависимости от нефтяного сектора, развитие частного бизнеса и повышение эффективности государственного управления.[61]

Исследования, посвященные советам директоров крупных компаний Саудовской Аравии, демонстрируют неоднозначные результаты. С одной стороны, размер совета директоров положительно коррелирует с эффективностью корпоративного управления и доходностью активов (Alanazi, A. S., 2019),[62] но при этом имеет отрицательное влияние на коэффициент Q-Тобина (Y. Al-Matari., 2013).[63] Что касается независимости совета директоров, то результаты противоречивы: некоторые исследования не находят связи с эффективностью компании (Mohammed Alshetwi., 2017; [64] M. Habbash, M. Bajaher., 2015),[65] в то время как другие научные работы даже подчеркивают отрицательную связь с качеством корпоративного управления. (Alanazi A. S, 2019). Наличие неисполнительных директоров, напротив, оказывает положительное влияние на финансовые показатели компании (Al-Matari, 2013). Крупные блокпакеты и государственное участие способствуют улучшению корпоративного управления (Alanazi A. S, 2019). Крупные компании, которые являются “семейными” и имеют сосредоточенную структуру собственности в руках одного владельца или одной группы акционеров, могут влиять на решения советов директоров, что, в свою очередь, сказывается на результатах работы компании (M. Habbash, M. Bajaher, 2015). Влияние так называемой “племенной системы” (tribal system) в Саудовской Аравии может сказываться на отборе членов совета директоров, где часто преобладают личные связи, а не профессиональная квалификация (Mohammed Alshetwi, 2017). Эти выводы указывают на то, что механизмы корпоративного управления в Саудовской Аравии могут отличаться от тех, что применяются в западных странах. Основные факторы, влияющие на развитие корпоративного управления в стране, включают особенности рынка капитала, уровень развития законодательной базы и регулирования, сложившуюся бизнес- и корпоративную культуру, а также взаимодействие между акционерами, советом директоров, менеджментом и другими заинтересованными сторонами. При анализе советов директоров компаний Саудовской Аравии, входящих в индекс Tadawul, важно учитывать эти факторы.

[60] “Board Effectiveness Review 2023. Determining board effectiveness across the GCC”. GCC Board Directors Institute, 2023.

[61] Vision 2030 Saudi Arabia.

[62] Alanazi, A.S. (2019). Corporate governance and the characteristics of the board of directors: Evidence from an emerging market. *Corporate Board role duties and composition*.

[63] Al-Matari, Y. (2013). Board of Directors, Audit Committee Characteristics and The Performance of Public Listed Companies in Saudi Arabia.

[64] Alshetwi, M. (2017). The Association between Board Size, Independence and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Global Journal of Management and Business Research*, 17.

[65] Habbash, M., & Bajaher, M.S. (2015). An Empirical Analysis of the Impact of Board Structure on the Performance of Large Saudi.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

1.1. Новые директора, избранные в советы директоров

В период с 2020 по 2024 годы наблюдается тенденция к снижению числа новых назначений в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии, входящих в индекс TASI. Максимальное количество назначений было зафиксировано в 2022 году — 53 новых директора. В последующие годы число назначений сократилось: в 2023 году оно составило 50, а в 2024 году снизилось до 34, что свидетельствует о более заметном сокращении.

График, представленный в исследовании, иллюстрирует динамику назначения новых директоров в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии за период с 2020 по 2024 годы. Линия регрессии демонстрирует снижение количества новых назначений директоров в рассматриваемый период, что указывает на наличие отрицательной динамики в этом показателе.

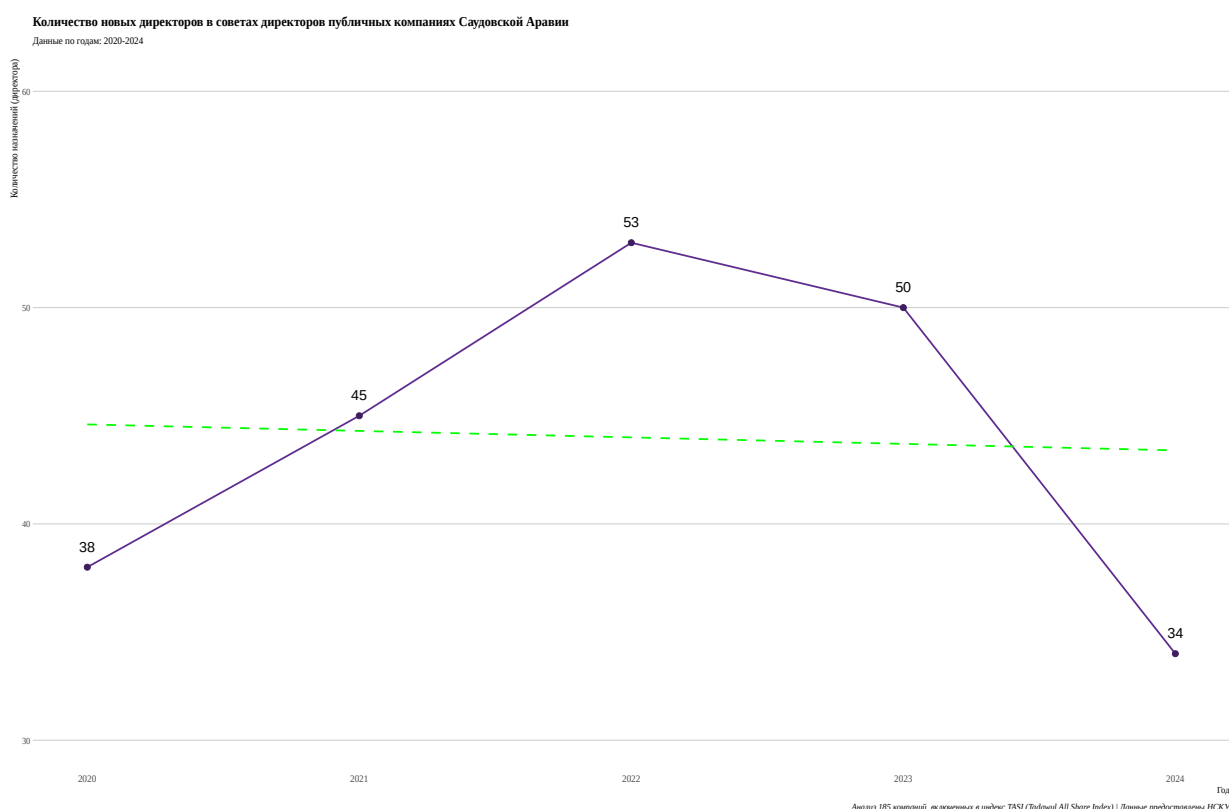


Рис. 92. Количество новых директоров в советах директоров публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020-2024.

1.2. Размер совета директоров

На основе данных о среднем размере совета директоров публичных компаний в Саудовской Аравии с 2016 по 2024 год можно выделить несколько ключевых тенденций.

Средний размер совета директоров демонстрирует положительную динамику с 2016 года, несмотря на колебания в определенные годы. В 2016 году совет состоял из 9 человек, в 2018 году его размер снизился до 8,8 человека. С 2020 года размер совета стал расти: в 2020 году он составил 9,6 человека (+9,09%), а в 2021 году увеличился до 10,1 человека (+5,21%). В 2022 году размер совета немного снизился до 9,8 человека. Однако в 2023 году средний размер совета достиг рекорда – 10,4 человека, что является максимальным показателем за весь период, а в 2024 году средний размер совета директоров снизился до 9,6 человек.

Согласно эмпирическому анализу 249 публичных компаний Саудовской Аравии, проведенному авторами Sadeem A. Al Suwaiygh и Khalid I. Falgi, максимальное количество директоров составляет 14 человек, а минимальное – 5 человек.[66]

Полиномиальная регрессия второго порядка показывает, что средний размер советов директоров меняется нелинейно, с колебаниями во времени. Это может отражать изменения в политике корпоративного управления, экономические факторы или корректировки нормативных требований.

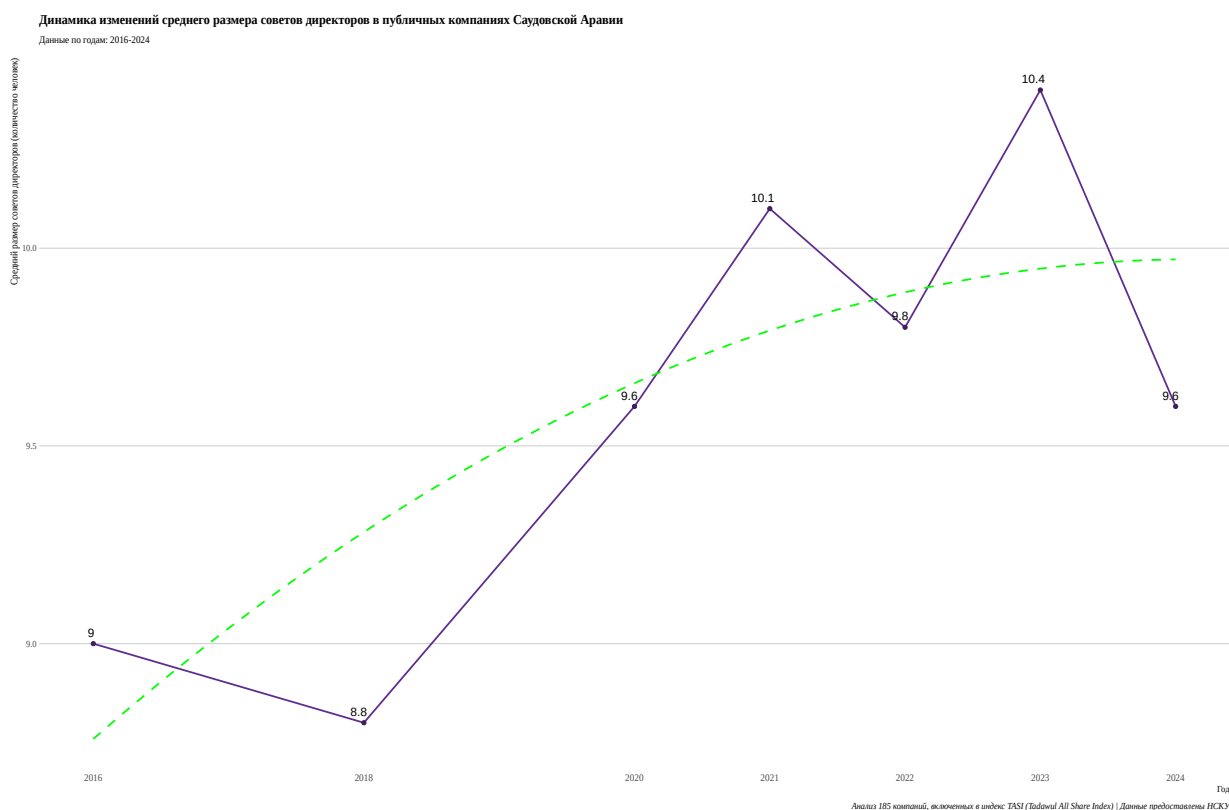


Рис. 93. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии.
Данные по годам: 2016-2024.

[66] Al Suwaiygh, S. A., & Falgi, K. I. (2022). Does board composition matter? An evidence from Saudi Arabia. *Corporate Ownership & Control*, 19(2), 60–66.

При анализе научных работ и публикаций не удалось получить однозначного ответа на вопрос, влияет ли размер советов директоров публичных компаний в Саудовской Аравии на их эффективность. Исследования показывают противоречивые результаты. В одном из них было отмечено, что наличие членов королевской семьи в крупных советах директоров положительно связано с эффективностью компаний (Abdullah M. Alzahrani. *Corporate governance and firm performance: A study of public listed companies in the Kingdom of Saudi Arabia*).^[67] В других работах, наоборот, не обнаружено значительной связи: ни размер совета директоров, ни его независимость не влияют на успех компаний. Совокупность этих результатов подтверждает мнение, что в корпоративной структуре саудовских компаний доминирует родоплеменная система, при формировании советов директоров ориентирующаяся больше на личные связи, чем на профессиональные навыки и компетенции (Mohammed Alshetwi. *The Association between Board Size, Independence and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia*).

1.3. Возраст директоров

В 2024 году средний возраст новых директоров компаний, входящих в индекс Tadawul Саудовской Аравии, составил 52,8 года. Годом ранее этот показатель был ниже – 50,2 года. Минимальный возраст среди новых директоров – 35 лет, максимальный – 75 лет. В 2016 году средний возраст директоров составлял 58,6 года, однако к 2020 году он снизился до 56,8 года. Тенденция к омоложению продолжилась: в 2021 году средний возраст снизился до 55,2 года, а в 2022 году – до 52,1 года. Таким образом, наблюдается устойчивое снижение возраста руководителей в публичных компаниях Саудовской Аравии.

Таблица 34. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2016–2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2016	58,6	8,2
2018	59	7,8
2020	56,8	6,9
2021	55,6	6,7
2022	52,1	6,2
2023	50,2	5,6
2024	52,8	6,4

^[67] Alzahrani, A.M. (2014). *Corporate governance and firm performance: A study of public listed companies in the Kingdom of Saudi Arabia*.

1.4. Срок полномочий директоров

Средний срок работы директоров в компаниях индекса TASI (Tadawul All Share Index) снижается: с 8,2 года в 2016 году до 6,4 года в 2024 году.

Чтобы лучше иллюстрировать информацию о среднем возрасте директоров и сроке их полномочий в период с 2016 по 2024 год, был создан график, который сопоставляет два показателя: средний возраст директоров (*avg_age*) и средний срок их работы (*avg_tenure*) в публичных компаниях Саудовской Аравии за указанный период.

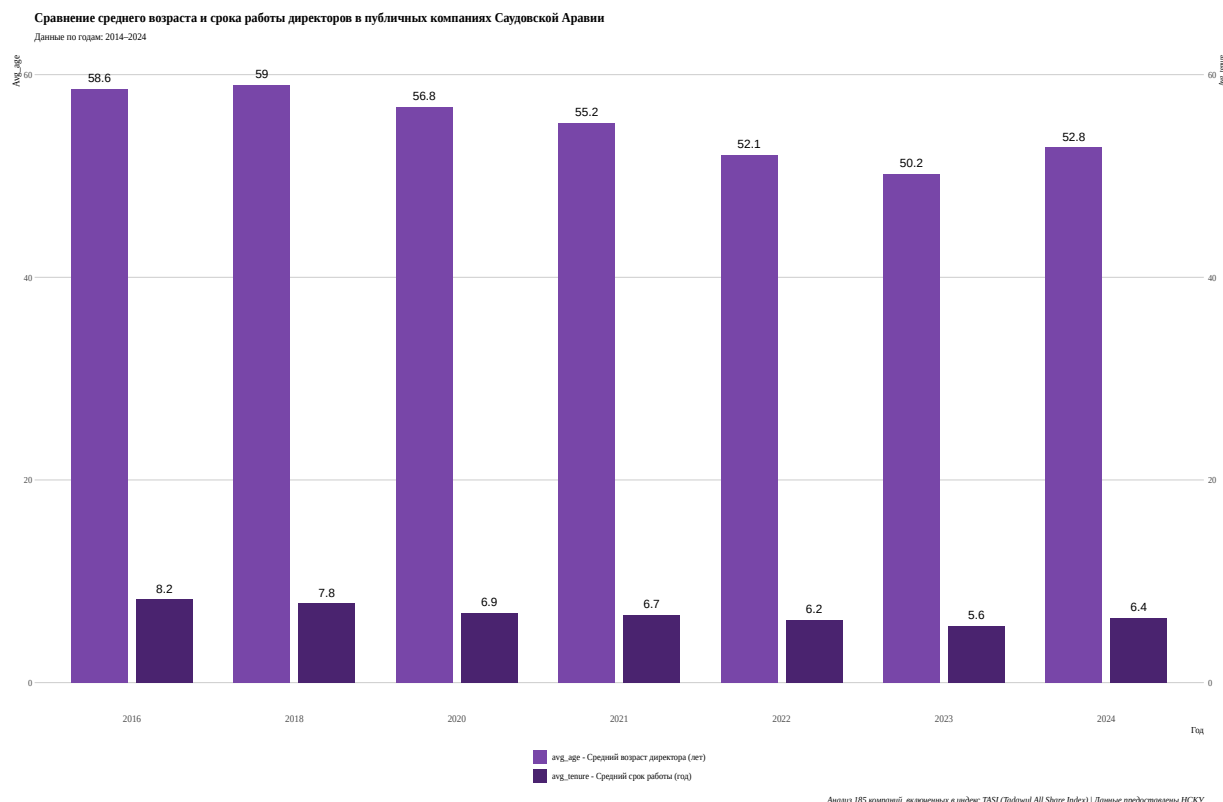


Рис. 94. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2016–2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

В 2024 году в компаниях, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index), из 34 новых назначенных директоров только 20% составили женщины, что подтверждает низкую представленность женщин на высоких руководящих должностях в Саудовской Аравии.

Программа “Видение 2030” ставит целью увеличение доли женщин в трудоспособном населении с 22% до 30% за счёт обеспечения равных возможностей. В 2020 году Саудовская Аравия подписала соглашение между Министерством людских ресурсов и Управлением рынка капитала (СМА) с целью поддержания роста числа женщин в советах директоров публичных компаний. Эти усилия уже дали результат: к 2022 году доля женщин в рабочей силе страны повысилась до 35,6%.

Таблица 35. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	38	45	53	50	34
из них женщин-директоров (%)	3%	3%	8%	10%	20%
из них женщин-директоров (человек)	1,1	1,4	4,2	5	6,8

График сравнивает два показателя присутствия женщин-директоров в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии за 2020–2024 годы: количество женщин-директоров среди новых назначений ([WomenCount](#)) и процент женщин среди новых директоров ([WomenPercent](#)).

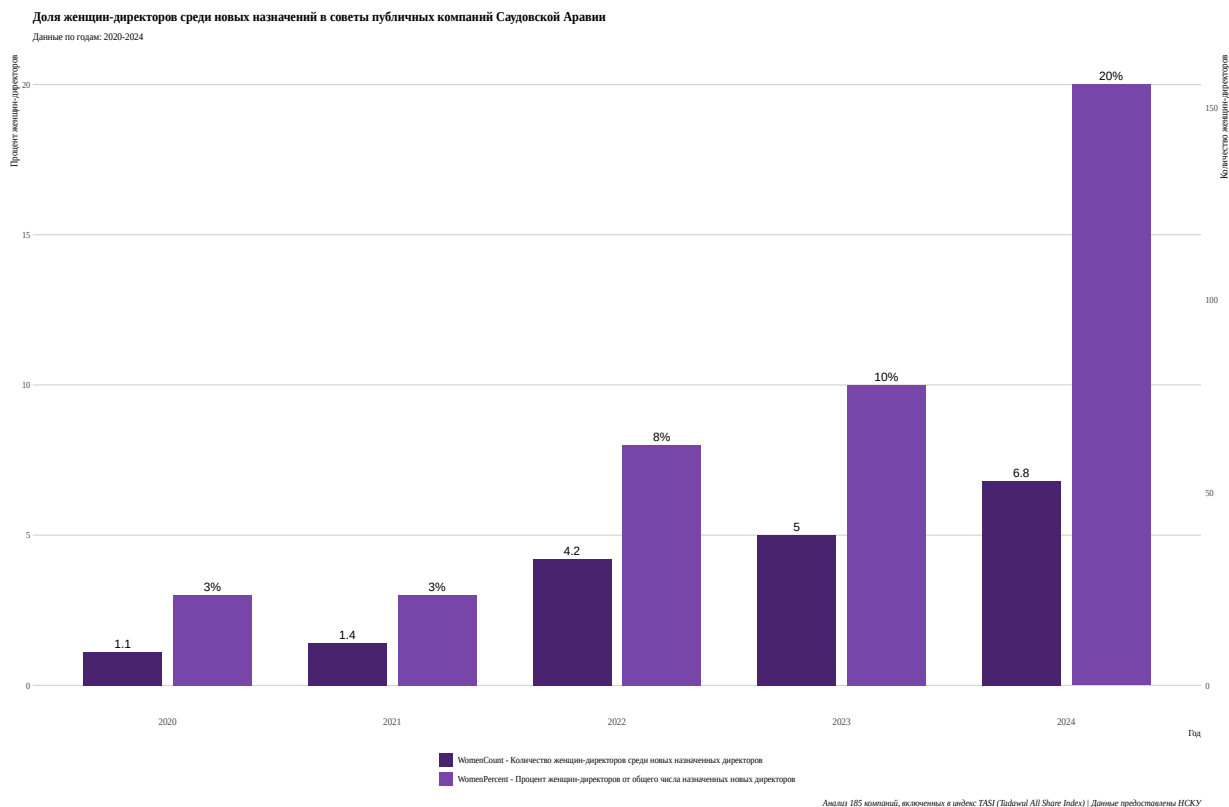


Рис. 95. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020-2024.

2.2. Доля советов директоров, в которые избрана как минимум одна женщина

С 2012 по 2024 год наблюдается устойчивый рост участия женщин в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index). В 2012–2014 годах женщины не присутствовали в этих советах, что свидетельствует о низком уровне гендерного представительства в управленческих структурах того времени.

С 2016 года наблюдается постепенное улучшение ситуации: доля советов с хотя бы одной женщиной достигает 4%. В 2018 году этот показатель увеличивается до 8%, а в 2020 году до 19%. Это отражает более активные меры, направленные на повышение женского представительства в органах управления.

В 2021 году доля советов с женщинами-директорами составляет 27%, а в 2022 году – 30%. В 2023 году этот показатель растет до 34%, и в 2024 году достигает 40%.

График показывает изменения доли женщин в советах с 2012 по 2024 годы. Медиана (19%) отражает средний уровень присутствия женщин, при этом в последние годы наблюдается более быстрый рост по сравнению с предыдущими периодами.

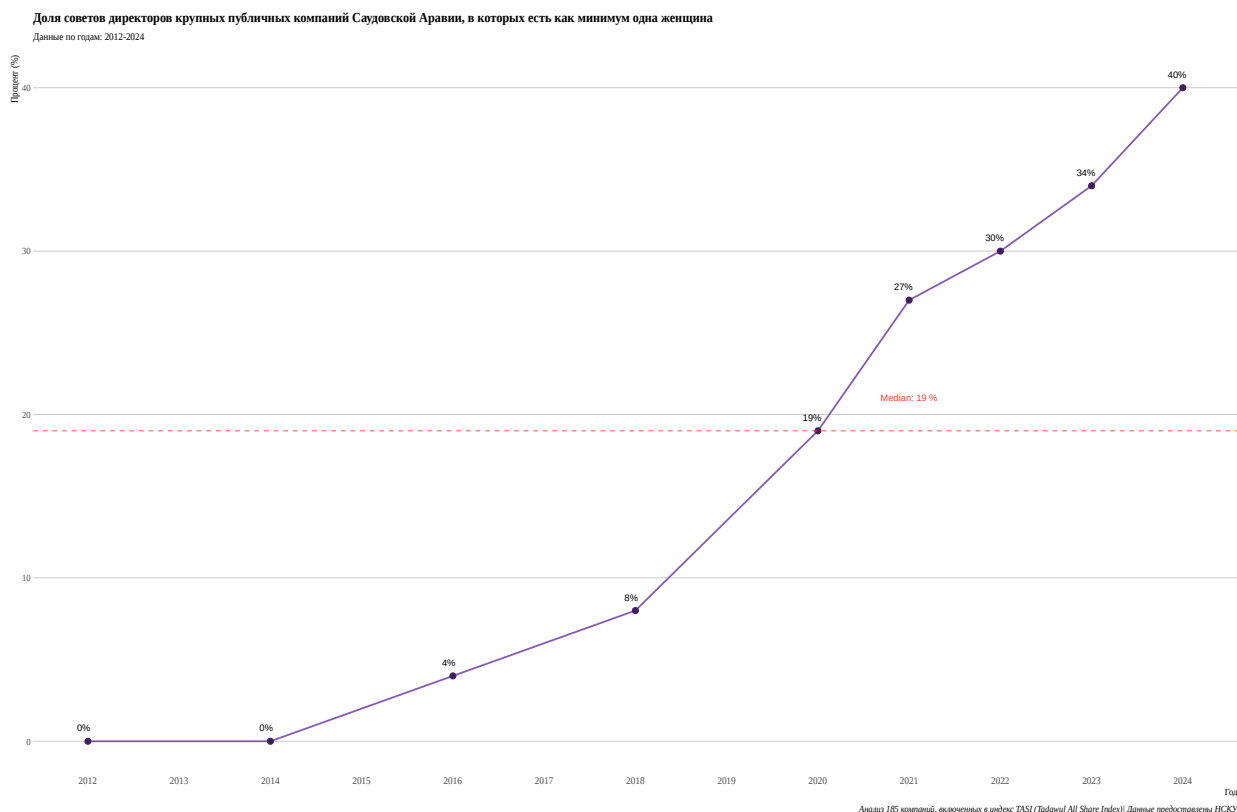


Рис. 96. Доля советов директоров крупных публичных компаний Саудовской Аравии, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012-2024.

2.3. Женщины в советах директоров (по секторам экономики)

В 2023 году данные о гендерном разнообразии в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии показывают, что, несмотря на положительные изменения в вопросах гендерного равенства, представительство женщин остаётся неравномерным в зависимости от сектора экономики. В целом, доля женщин-директоров остаётся ограниченной, однако наблюдаются значительные различия между секторами, что указывает на разные уровни инклюзивности в управлении компаниями.

Наибольшее количество женщин в советах директоров зафиксировано в секторе информационных технологий (4,4%) и финансовых услугах (3,2%). Это связано с глобальными трендами инклюзивности и гендерного равенства в этих отраслях. В то же время в таких секторах, как нефтегазовый (2,2%), промышленный (1,8%) и энергетический (2,8%), доля женщин остаётся крайне низкой, что может отражать более консервативную корпоративную структуру и устоявшиеся гендерные стереотипы.

Несмотря на эти изменения, доля женщин в советах директоров в 2023 году остаётся невысокой, что подчеркивает необходимость продолжения усилий по реализации гендерного равенства в руководящих органах.

В 2022 году было проведено исследование “The role of women on board of directors and firm performance: Evidence from Saudi Arabia financial market”, посвященное влиянию женщин-директоров на эффективность крупных компаний Саудовской Аравии. Оно показало, что присутствие женщин в управлении связано с умеренным улучшением финансовых показателей компаний. Это исследование стало первым, которое анализирует связь между финансовой успешностью компаний и присутствием женщин на высоких должностях.[68]

Тем не менее, текущая ситуация требует более решительных шагов для улучшения гендерного баланса в управлении крупными публичными компаниями Саудовской Аравии.

Для наглядного представления данных был подготовлен график, который иллюстрирует различия в уровне гендерного разнообразия между секторами, показывая, что, несмотря на общий рост вовлеченности женщин, существуют значительные различия между технологическими и более традиционными отраслями экономики.

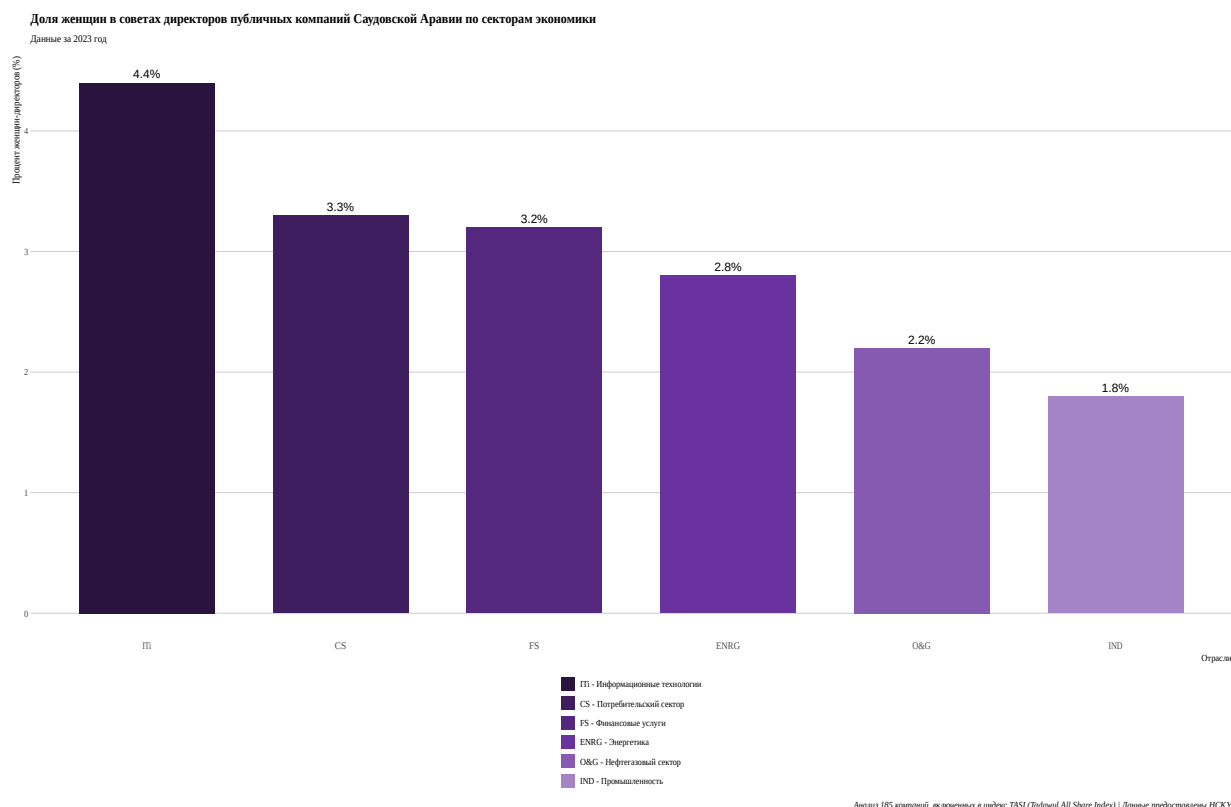


Рис. 97. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии по секторам экономики в 2023 году.

[68] Al-Matari, E. M., & Alosaimi, M. H. (2022). The role of women on board of directors and firm performance: Evidence from Saudi Arabia financial market. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(3), 44–55.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

Доля независимых директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index), стабильно увеличивалась с 28% в 2020 году до 44% в 2023 году. В 2024 году наблюдается незначительное снижение доли до 38%, что может свидетельствовать о корректировке политики по привлечению независимых директоров или внешних факторах, влияющих на структуру советов директоров.

Количество новых независимых директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии также увеличивалось с 10,7 в 2020 году до 22 в 2023 году. В 2024 году показатель снизился до 12,8, что соответствует общему снижению числа новых директоров и, вероятно, отражает падение доли назначения новых независимых директоров в условиях сокращения общего числа новых назначений.

Таким образом, несмотря на снижение в 2024 году, в целом наблюдается положительная тенденция к увеличению роли независимых директоров в советах директоров публичных компаний Саудовской Аравии, что подтверждает ориентированность на улучшение корпоративного управления и соблюдение лучших практик.

Таблица 36. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	38	45	53	50	34
из них независимые директора (%)	28%	32%	39%	44%	38%
Количество новых независимых директоров (человек)	10,7	14,4	20,7	22	12,8

Для наглядности изменений был подготовлен комбинированный график, который демонстрирует динамику назначения независимых директоров в советы публичных компаний Саудовской Аравии с 2020 по 2024 годы.

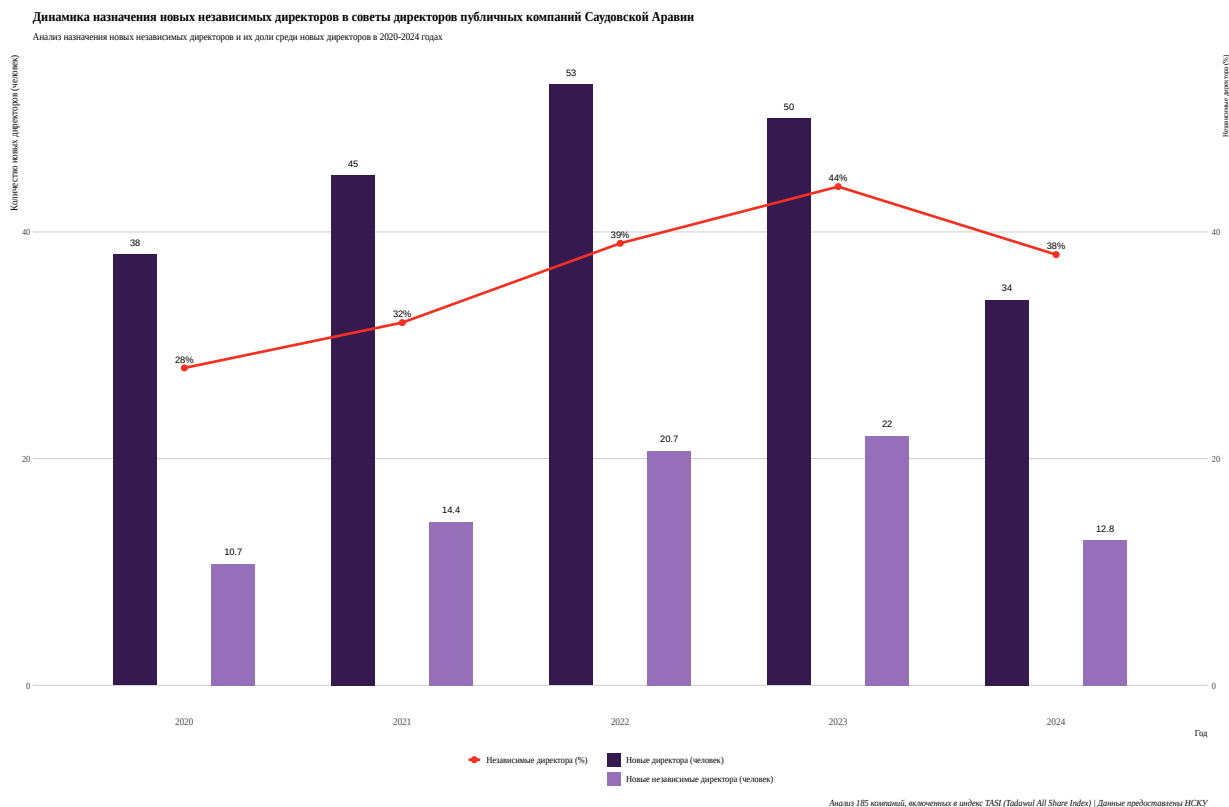


Рис. 98. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020-2024.

3.2. Динамика изменений среднего размера совета директоров и доли независимых директоров

Данные по среднему размеру совета директоров и числу независимых членов в публичных компаниях Саудовской Аравии за 2020–2024 годы отражают общее стремление к повышению качества корпоративного управления, прозрачности и независимости принятия решений.

С 2020 по 2023 год среднее количество независимых директоровросло: с 2,7 в 2020 году до 4,6 в 2023 году. В 2024 году произошло снижение до 3,6, что, тем не менее, остаётся выше уровня предыдущих лет и может свидетельствовать о колебаниях, связанных с изменениями в рыночной среде или внутренней реструктуризацией. Этот рост указывает на активную интеграцию независимых директоров, позволяющую компаниям соответствовать требованиям законодательства, согласно которым не менее одной трети членов совета должны быть независимыми.

Средний размер совета директоров в тот же период оставался относительно стабильным, колеблясь от 9,6 до 10,4 человек. Такие изменения, возможно, отражают адаптацию компаний к нормативным и рыночным изменениям, а также стремление к повышению эффективности управленческих структур.

Таблица 37. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	9,6	10,1	9,8	10,4	9,6
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	2,7	3,3	3,8	4,6	3,6

Для наглядности график иллюстрирует изменения этих показателей в публичных компаниях Саудовской Аравии за 2020–2024 годы.

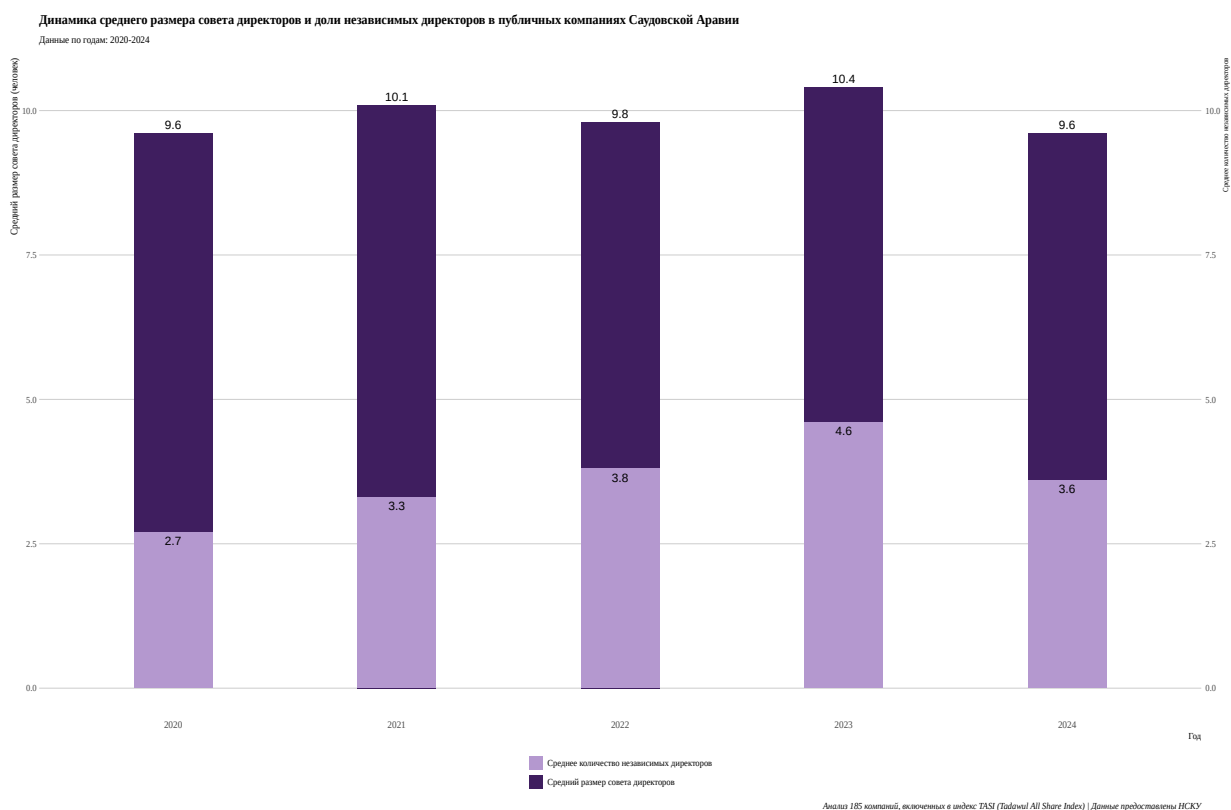


Рис. 99. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020-2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров

Данные за 2020–2024 годы демонстрируют колебания в доле иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Саудовской Аравии, с чередующимися периодами роста и снижения. Резкое падение в 2021 году до 11,8% после высокого показателя 2020 года (33,3%) может быть связано с последствиями пандемии COVID-19 и изменениями в экономической политике, ограничившими привлечение иностранных специалистов. В 2022 году доля иностранных директоров вновь выросла, что может свидетельствовать о восстановлении интереса к международному опыту. В 2023 году зафиксировано незначительное снижение до 16,4%, а в 2024 году показатель упал до 9%.

Построенный график наглядно иллюстрирует динамику изменений за пятилетний период. Несмотря на отдельные периоды роста, общая тенденция, обозначенная красной пунктирной линией регрессии, указывает на снижение доли иностранных директоров.

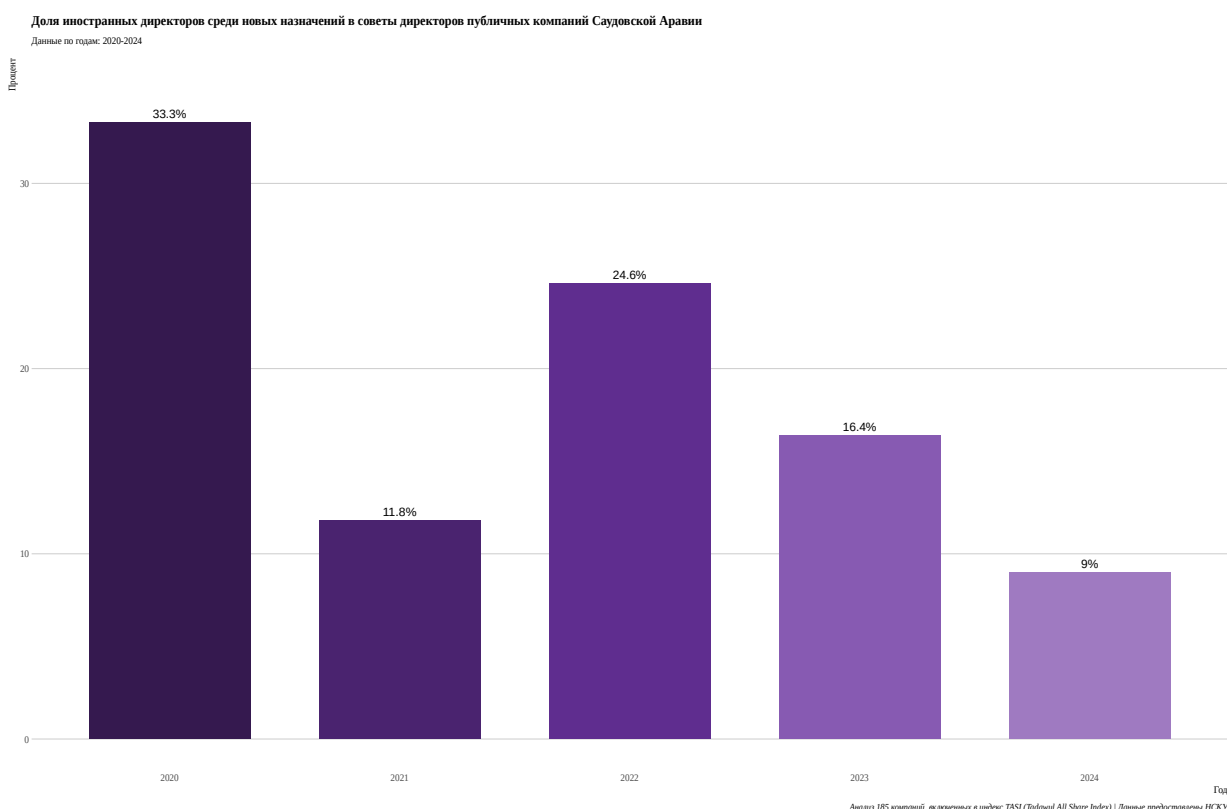


Рис. 100. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020–2024.

4.2. Советы директоров, в состав которых входит как минимум один иностранный директор

Доля советов директоров публичных компаний Саудовской Аравии, в состав которых входит хотя бы один иностранный директор, снизилась с 100% в 2016 году до 82,2% в 2024 году. Это изменение можно интерпретировать как стремление сбалансировать привлечение международного опыта с развитием национальных управленческих кадров – ключевого фактора для устойчивости и конкурентоспособности корпоративного сектора страны. Несмотря на снижение, высокая доля иностранных директоров по-прежнему отражает ориентацию экономики Саудовской Аравии на международные рынки.

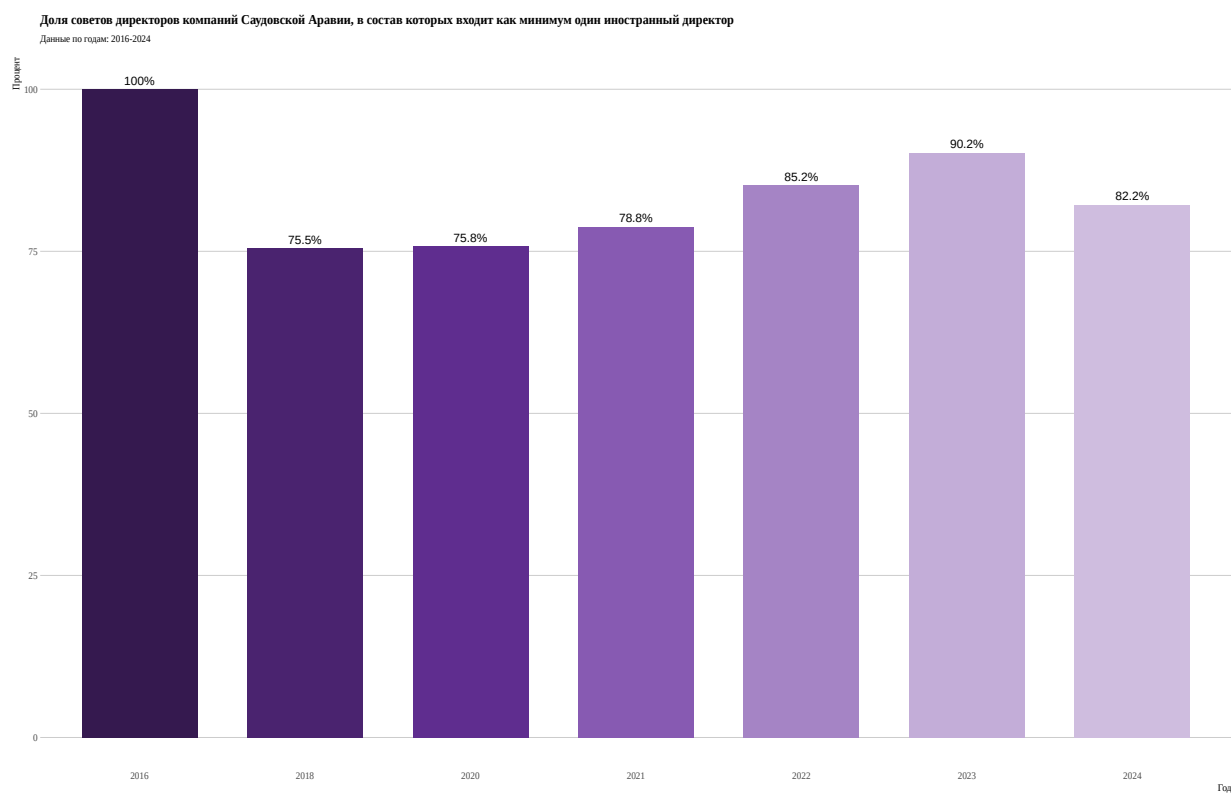


Рис. 101. Доля советов директоров компаний Саудовской Аравии, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2016–2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

5.1. Директора, которые при назначении в состав советов занимали руководящие должности в других компаниях

В 2023 году 76% новых директоров, назначенных в компании, включённые в выборку отчёта, уже занимали активные руководящие должности на момент назначения. В 2022 году таких директоров было 93%. При анализе этих данных можно выделить характерные тренды для советов директоров Саудовской Аравии. Наблюдается последовательный рост доли директоров, занимающих активные руководящие позиции, с 82% в 2020 году до 93% в 2022 году. Однако в 2023 году доля таких директоров резко упала до 76%, что может свидетельствовать о нескольких возможных факторах, которые уже были отмечены выше:

- Увеличение числа независимых директоров, которые по определению не должны занимать активные управленческие должности.
- Возможная волатильность на рынке труда или изменения в стимулах компаний, которые повлияли на состав советов; компании начинают привлекать больше молодых директоров, которые в свою очередь в силу возраста еще находятся на пике трудовой деятельности.
- Изменения в правилах или тенденциях корпоративного управления.

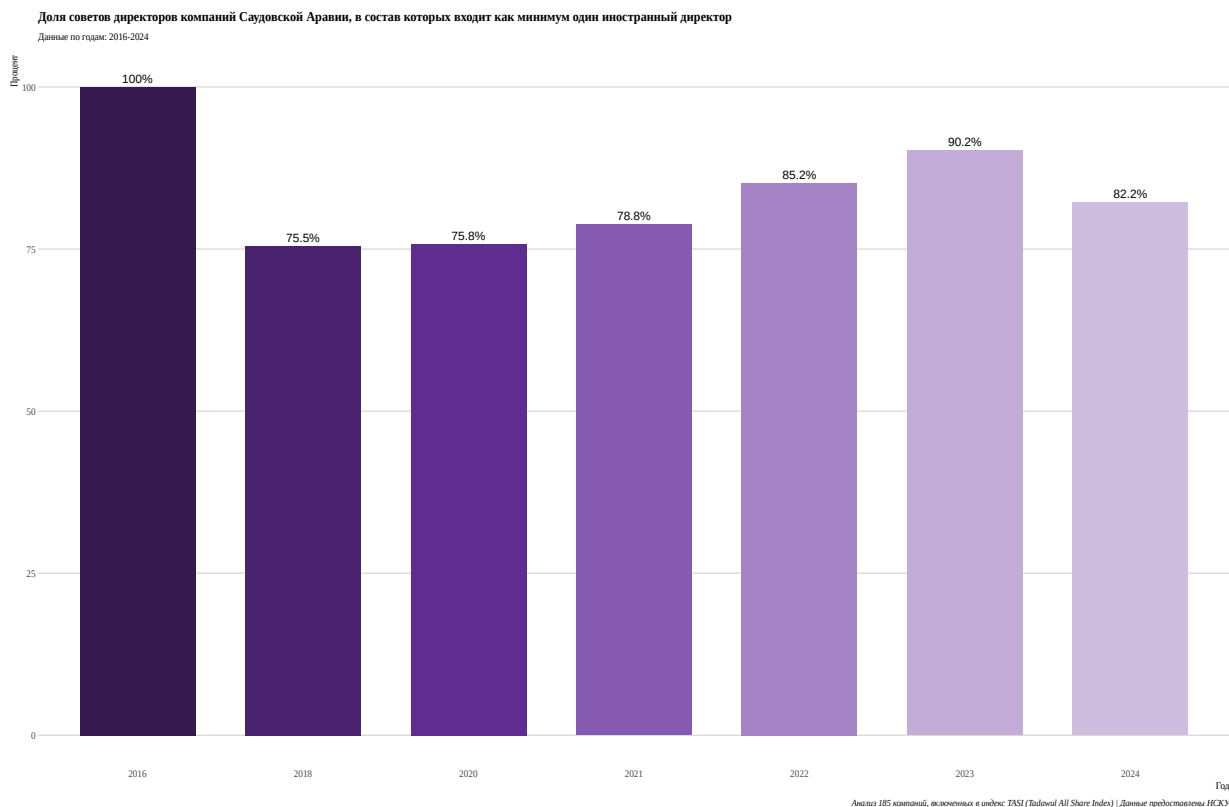


Рис. 102. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Саудовской Аравии.
Данные по годам: 2016-2024.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров

Представленные данные касаются изменений в составе советов директоров публичных компаний Саудовской Аравии за период с 2020 по 2023 годы, включая количество новых директоров, долю директоров с активным руководящим опытом на момент назначения, а также средний срок работы директоров в советах.

Доля новых директоров с активным руководящим опытом на момент назначения заметно увеличилась с 31,2 в 2020 году до 49,3 в 2022 году. Однако в 2023 году она снизилась до 38 директоров. Это может быть связано с изменением стратегий подбора кадров или внешними факторами, такими как экономическая ситуация или политические изменения. В 2022 году зафиксирована максимальная доля директоров с таким опытом, что может свидетельствовать о повышении требований к квалификации членов советов в свете глобальных трендов повышения профессионализма и прозрачности корпоративного управления.

Анализ данных за период с 2020 по 2023 годы отражает несколько ключевых тенденций в кадровой политике публичных компаний Саудовской Аравии. Во-первых, наблюдается рост числа новых директоров, что может свидетельствовать о потребности в обновлении состава руководства. Во-вторых, увеличение доли директоров с опытом активного руководства до 2022 года и её снижение в 2023 году указывает на изменения в стратегиях подбора кандидатов для советов директоров. В-третьих, сокращение среднего срока работы директоров подтверждает тренд на повышение текучести кадров и адаптацию руководства к изменяющимся условиям бизнеса.

Данные свидетельствуют о том, что публичные компании Саудовской Аравии активно обновляют состав своих советов директоров, при этом акцент смещается с опыта на более разнообразные компетенции, соответствующие современным вызовам в области корпоративного управления и инновационного развития.

Таблица 38. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020-2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	38	31,2	6,9
2021	45	40,5	6,7
2022	53	49,3	6,2
2023	50	38	5,6

График, основанный на данных о новых директорах, директорах с опытом активного руководства (*avg_dir_experience*) и среднем сроке работы директоров (*avg_tenure*) в публичных компаниях Саудовской Аравии за 2020-2023 годы, позволяет проследить изменения в этих показателях и может быть полезным инструментом для анализа кадровых стратегий.

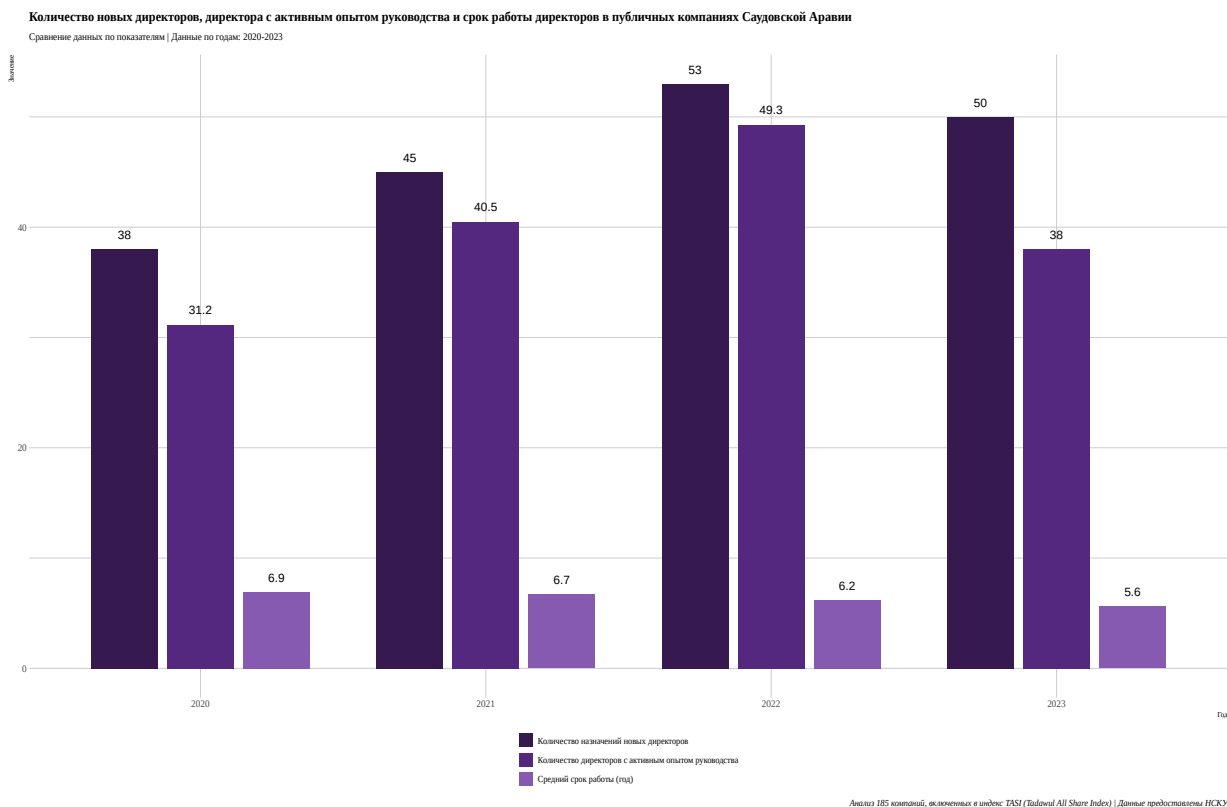


Рис. 103. Количество новых директоров, директора с активным опытом руководства и срок работы директоров в публичных компаниях Саудовской Аравии. Данные по годам: 2020-2023.

Интерпретация графика:

- Сильная положительная корреляция между новыми директорами и директорами с опытом активного руководства (0,87) подтверждает взаимосвязь роста числа новых директоров и количества директоров с опытом активного руководства. Это указывает на то, что компании, вероятно, предпочитают назначать новых директоров, обладающих значительным опытом в активном управлении. Такой подход может свидетельствовать о стремлении к повышению профессионализма советов директоров и привлечению более квалифицированных специалистов.
- Умеренно отрицательная корреляция между опытом активного руководства и средним сроком работы (-0,35) указывает на то, что с увеличением опыта активного руководства у директоров наблюдается тенденция к сокращению среднего срока их работы в советах директоров публичных компании, что также может указывать на частую смену места работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на высокую квалификацию новых директоров, в последние годы компании Саудовской Аравии, возможно, склоняются к более частой смене руководства. Это может быть связано с изменениями стратегий, адаптацией к внешним экономическим условиям, а также с необходимостью оперативного реагирования на изменения в бизнес-среде.

5.3. Профессиональный опыт новых избранных директоров

В 2023 году среди новых директоров компаний, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index), выделяются несколько ключевых тенденций. Почти половина из них (48%) имеет опыт работы на позиции генерального директора. 36% новых директоров не имеют опыта работы в публичных советах, что может указывать на недостаток навыков для эффективного функционирования в таком формате. 32% директоров обладают межотраслевым опытом, что может принести новые идеи, но также создать сложности из-за недостаточного понимания специфики отдельных отраслей. Лишь 16% новых директоров занимали другие руководящие должности, не связанные с ролями генерального или финансового директора. Только 4% директоров имели опыт работы в качестве финансового директора, что подчеркивает возможный дефицит финансовых знаний в советах.

График представляет распределение профессионального опыта директоров, назначенных в советы публичных компаний Саудовской Аравии в 2023 году. Сумма процентов на графике может превышать 100%, поскольку один директор может иметь опыт в нескольких категориях одновременно. Данные основаны на анализе 185 компаний, включенных в индекс TASI.

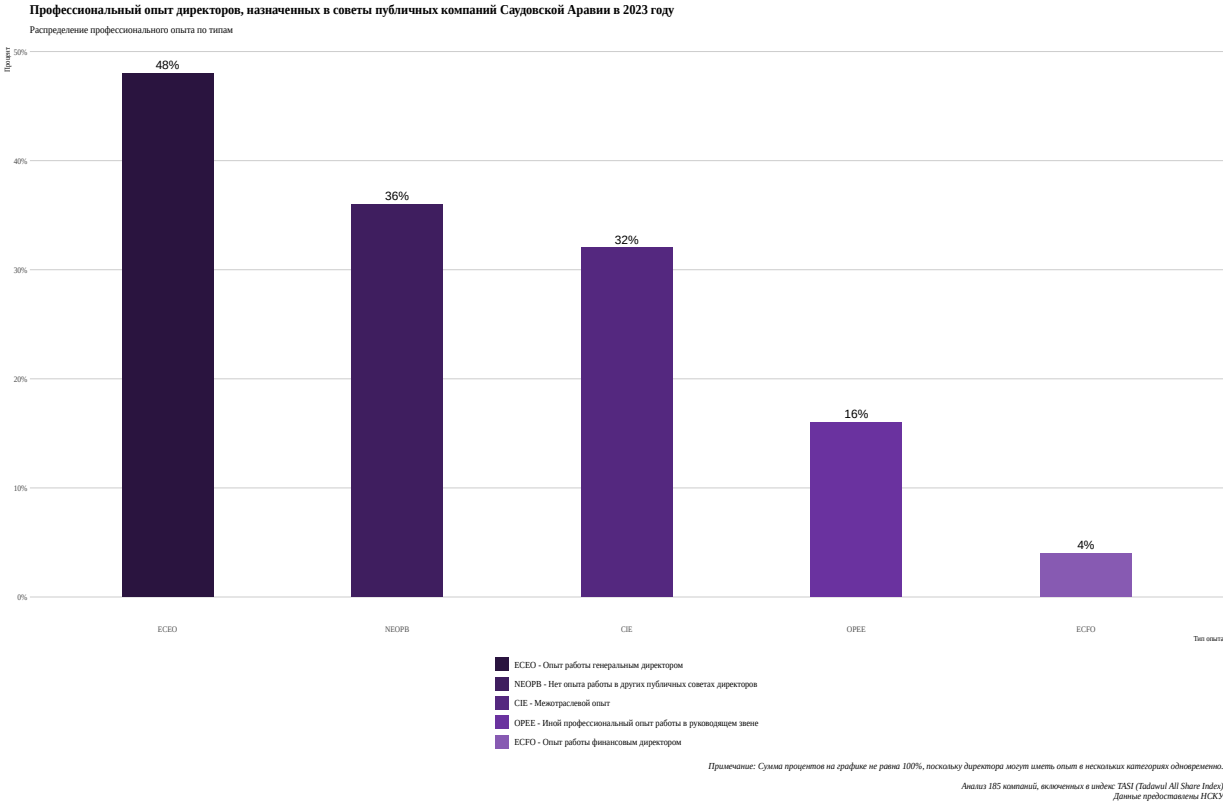


Рис. 104. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Саудовской Аравии в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

Анализ профессиональных навыков новых директоров в 2023 году выявляет ключевые области, которые могут повлиять на стратегическое управление и устойчивость компаний. Отсутствие компетенций в таких сферах, как кибербезопасность, многообразие и инклюзивность, указывает на пробелы в квалификации директоров. В условиях растущих киберугроз знания в области кибербезопасности становятся необходимыми для защиты данных и систем. Также внимание к многообразию и инклюзивности способствует созданию здоровой рабочей атмосферы и повышению инновационного потенциала.

25% директоров имеют опыт в международной деятельности, что важно для компаний, стремящихся выйти на глобальные рынки. Лишь 15% обладают навыками в области риск-менеджмента и управления финансовыми рисками, что подчеркивает важность этих компетенций в условиях рыночной неопределенности. Только 5% директоров имеют опыт в устойчивом развитии, что указывает на недооценку этой темы, влияющей на репутацию и долгосрочную эффективность компании. 8% директоров имеют опыт в информационных технологиях, что вызывает беспокойство в контексте цифровизации и внедрения новых технологий, необходимых для поддержания конкурентоспособности.

Несмотря на опыт в международной деятельности, другие критически важные области, такие как риск-менеджмент, устойчивое развитие и информационные технологии, остаются слабо представленными.

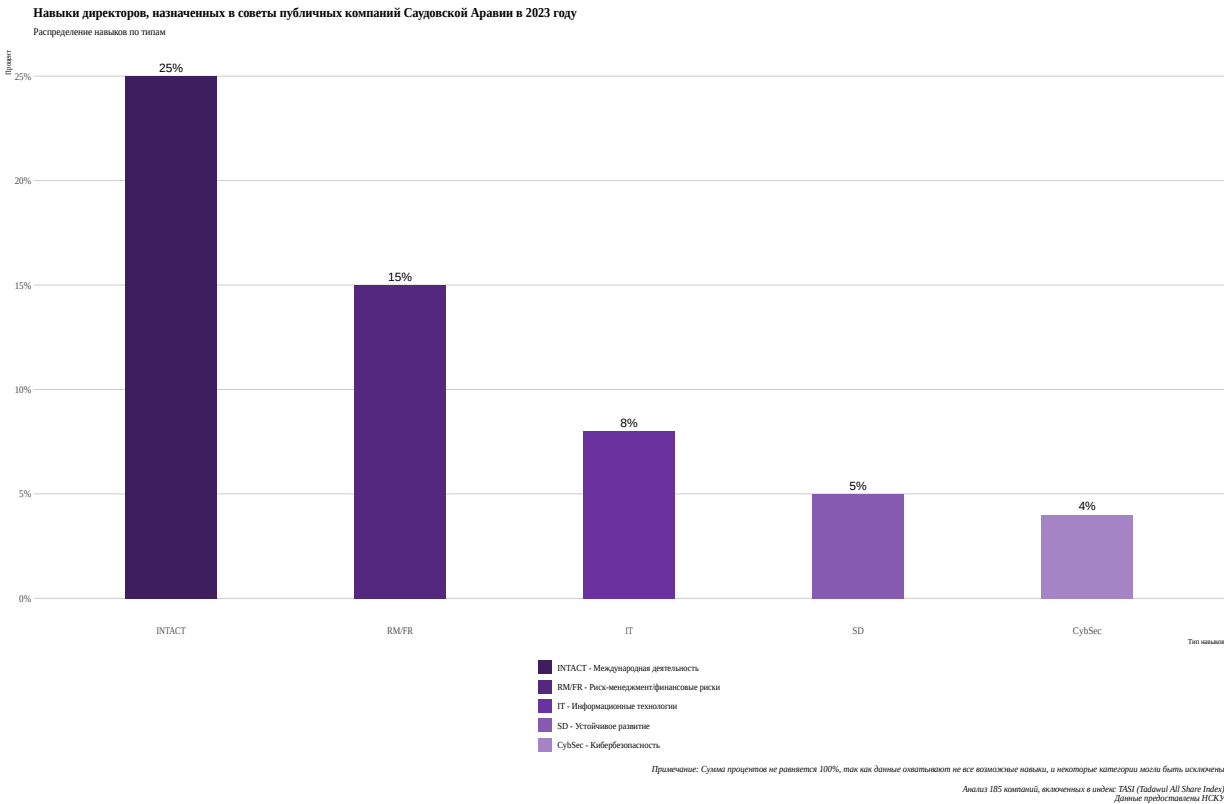


Рис. 105. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Саудовской Аравии в 2023 году.

5.5. Уровень образования директоров

Анализ данных за 2023 год об уровне образования директоров советов компаний, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index) Саудовской фондовой биржи, показывает картину их профессиональной подготовки. Почти половина директоров (44%) имеет степень магистра, что свидетельствует о высоком уровне образования и углубленных знаниях в управлении и стратегии, необходимых для принятия стратегических решений.

42% директоров обладают степенью бакалавра, что подтверждает наличие базового высшего образования. 26% имеют диплом MBA, что говорит о специализированных знаниях в бизнесе и управлении, полезных для внедрения инновационных подходов. Лишь 8% директоров имеют докторскую степень (PhD), что может указывать на меньшую значимость академической квалификации при назначении в советы директоров, несмотря на ее ценность для аналитического мышления.

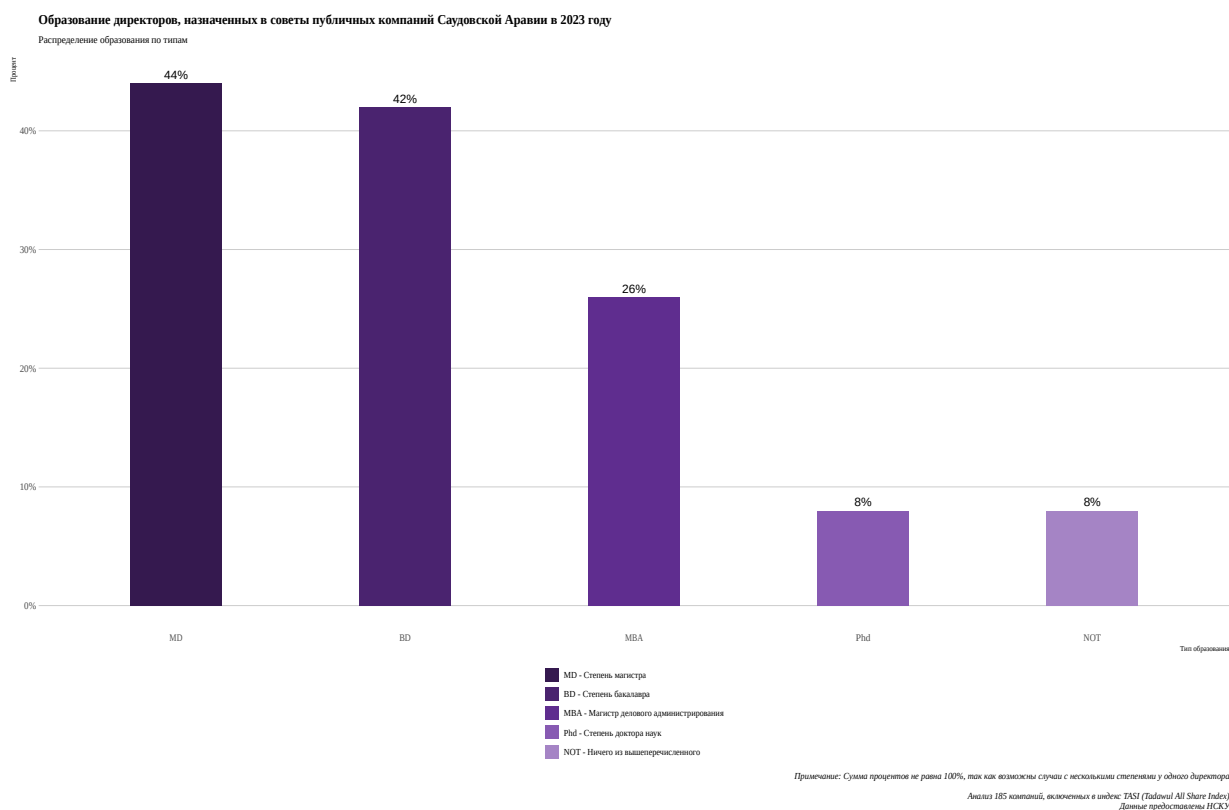


Рис. 106. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Саудовская Аравия в 2023 году.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В исследовании был проанализирован состав советов директоров 185 компаний Саудовской Аравии, входящих в индекс TASI (Tadawul All Share Index) Саудовской фондовой биржи.

Основные характеристики составов советов директоров:

- Количество новых назначений в советы директоров сократилось с 38 в 2020 году до 34 в 2024 году.
- В 2024 году среднее количество директоров в публичных компаниях увеличилось и составило 9,6 директора, а в 2016 году – 9.
- В 2024 году средний возраст новых директоров в компаниях составил 52,8 лет. Минимальный возраст среди них – 35 лет, а максимальный – 75 лет.
- Средний срок работы директоров в публичных компаниях снижается: с 8,2 года в 2016 году до 6,4 года в 2024 году.

Гендерное равенство:

- Наблюдается рост доли женщин среди новых директоров: с 3% в 2020 году до 20% в 2024 году.
- В 2024 году доля советов директоров в публичных компаниях с хотя бы одной женщиной составляет 40%, тогда как в 2012–2014 годах этот показатель был равен 0%, а в 2016 году – 4%.
- В 2023 году большинство женщин-директоров работают в публичных компаниях Саудовской Аравии в сфере информационных технологий (4,4%), финансовых услуг (3,2%), потребительского сектора (3,3%) и энергетики (2,8%), нефтегазовый сектор (2,2%) и промышленность (1,8%).

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений демонстрировала рост: с 28% в 2020 году до 38% в 2024 году.
- В 2024 году среднее количество новых независимых директоров увеличилось до 3,6, в то время как в 2020 году этот показатель составлял 2,7.

Иностранные директора:

- Данные показывают уменьшение доли иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний. В 2020 году этот показатель был 33,3%, а в 2024 году 9%.
- В 2024 году доля советов директоров с хотя бы одним иностранным директором снизилась до 82,2%, в то время как в 2016 году она составляла 100%.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства уменьшилась с 82% в 2020 году до 76% в 2023 году.
- Компании Саудовской Аравии отдают предпочтение кандидатам с опытом работы генеральным директором - 48%, а директора, не имеющие опыта работы в других публичных советах директоров, составляют 36%. Далее идут кандидаты в советы директоров с межотраслевым опытом (32%), иным профессиональным опытом в руководящем звене (16%), а также опытом работы в должности финансового директора (4%).
- В 2023 году компании предпочитали назначать директоров с навыками в области международной деятельности (25%), риск-менеджмента и финансовых рисков (15%), информационных технологий (8%), устойчивого развития (5%) и кибербезопасности (4%).
- В 2023 году компании назначали директоров с высшим образованием: степень магистра - 44%, при этом 42% из них имели степень бакалавра, 26% - степень MBA, а 8% - научную степень PhD.

ЮЖНАЯ АМЕРИКА

БРАЗИЛИЯ

В рамках данного исследования был проведён анализ 83 компаний, входящих в основной индекс Bovespa, который отслеживает динамику акций ведущих эмитентов на Бразильской фондовой бирже (B3).

Анализ научных исследований по корпоративному управлению в крупных бразильских компаниях выявил несколько ключевых особенностей. Советы директоров играют важную роль во взаимодействии с заинтересованными сторонами и в обеспечении устойчивого развития компаний (H. Martins, C. Gonçalves, D. Pardini., 2010).[69] Однако на практике деятельность советов директоров сталкивается с рядом трудностей. Многие компании находятся под контролем семейных групп или действуют на основе акционерных соглашений, что накладывает определённые ограничения на их работу. Размеры советов директоров в крупных бразильских компаниях также варьируются: некоторые советы слишком малы, что ограничивает их эффективность, а другие слишком велики, что затрудняет обеспечение достаточной независимости и эффективного руководства (Milene B. Alves и Ricardo P.C. Leal., 2016).[70] Дополнительно следует отметить, что в практике корпоративного управления в Бразилии наблюдается тенденция к преобладанию контролирующей функции совета директоров, в то время как его стратегическая роль часто остаётся на втором плане (H. C. Martins, S. B. Rodrigues., 2005).[71] Размер совета директоров в значительной степени зависит от таких факторов, как масштаб компании, объём нематериальных активов, операционный денежный поток и другие ключевые финансовые показатели. Обычно крупные компании с высоким уровнем задолженности и значительными нематериальными активами формируют более многочисленные советы директоров, тогда как компании с высоким операционным денежным потоком предпочитают меньшие советы, что способствует большей оперативности и независимости (Luciana Holtz, L. H. Vargas, M. Macedo, Patrícia Maria Bortolon., 2013).[72]

[69] Martins, H.C., Gonçalves, C.A., & Pardini, D.J. (2010). Corporate Governance at work: The Attributes And Roles of Boards in Brazilian Companies. *Corporate Ownership and Control*, 7.

[70] Alves M.B., Leal R.P.C. Board Characteristics and Compensation in Brazilian Listed Companies // *International Journal of Disclosure and Governance*. — 2016. — Vol. 13, № 2. — P. 138–152.

[71] Martins, H.C., & Rodrigues, S.B. (2005). Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. *Rae-revista De Administracao De Empresas*, 45, 23–35.

[72] Holtz, L., Vargas, L.H., Macedo, M.A., & Bortolon, P.M. (2013). Análise do tamanho do conselho de administração: evidências no mercado brasileiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6, 321–347.

ОБНОВЛЕНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ БРАЗИЛИИ

1.1. Новые директора, избранные в советы директоров

В 2024 году в компаниях, входящих в индекс Bovespa, было назначено 98 новых директоров – это самый высокий показатель среди стран, представленных в отчёте. С 2020 года прослеживается устойчивый рост числа новых назначений: тогда было зафиксировано 82 новых директора. В 2021 году их количество сократилось на 10,9%, однако в 2022 году наблюдался резкий рост до 98 директоров – на 34,3% больше по сравнению с предыдущим годом. Суммарное увеличение количества новых директоров за период с 2020 по 2024 год составило 19,5%, что подтверждает общий восходящий тренд.

График демонстрирует изменения в числе новых директоров в советах публичных компаний Бразилии за 2020–2024 годы. Линия регрессии (красная пунктирная) подчёркивает положительную тенденцию, несмотря на спад в 2021 году и последующие колебания.

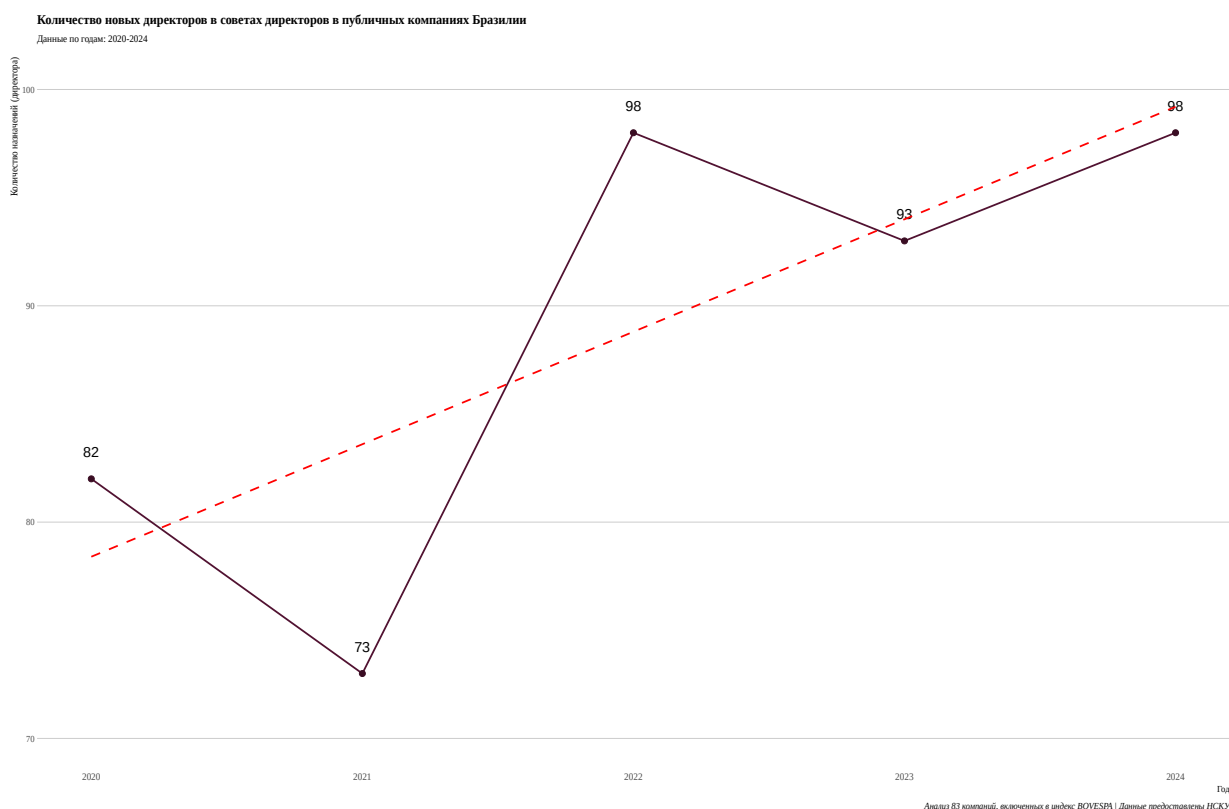


Рис. 107. Количество новых директоров в советах директоров в публичных компаниях Бразилии.
Данные по годам: 2020–2024.

1.2. Размер совета директоров

В 2024 году средний размер советов директоров компаний, входящих в индекс Bovespa, составил 9,5 человек. Максимальное значение за весь период наблюдений было зафиксировано в 2012 году и составило 11,1 директора. Однако в 2022 году был зафиксирован рост этого показателя до 10,3 человека, что может свидетельствовать о потребности компаний в более разнообразном составе, способном учитывать интересы различных заинтересованных сторон.

Анализ изменений в составе советов директоров указывает на то, что компании в Бразилии активно адаптируются к изменениям экономической ситуации и требованиям рынка. Процентное изменение среднего размера советов с 2012 по 2024 год составляет 14,4%, что подтверждает тенденцию к сокращению числа директоров в публичных компаниях.

Согласно Закону Бразилии № 6.404/76 "О компаниях",^[73] в совете директоров должно быть минимум три человека. Их выбирает и может в любое время отстранить общее собрание акционеров. Точное количество членов совета зависит от особенностей компании — её отрасли, размера и стадии развития. Внутренние документы компании устанавливают, сколько будет директоров и как они назначаются. Хотя в законе нет ограничения по максимальному числу директоров, хорошие практики корпоративного управления рекомендуют крупным компаниям не превышать 11 человек в совете.

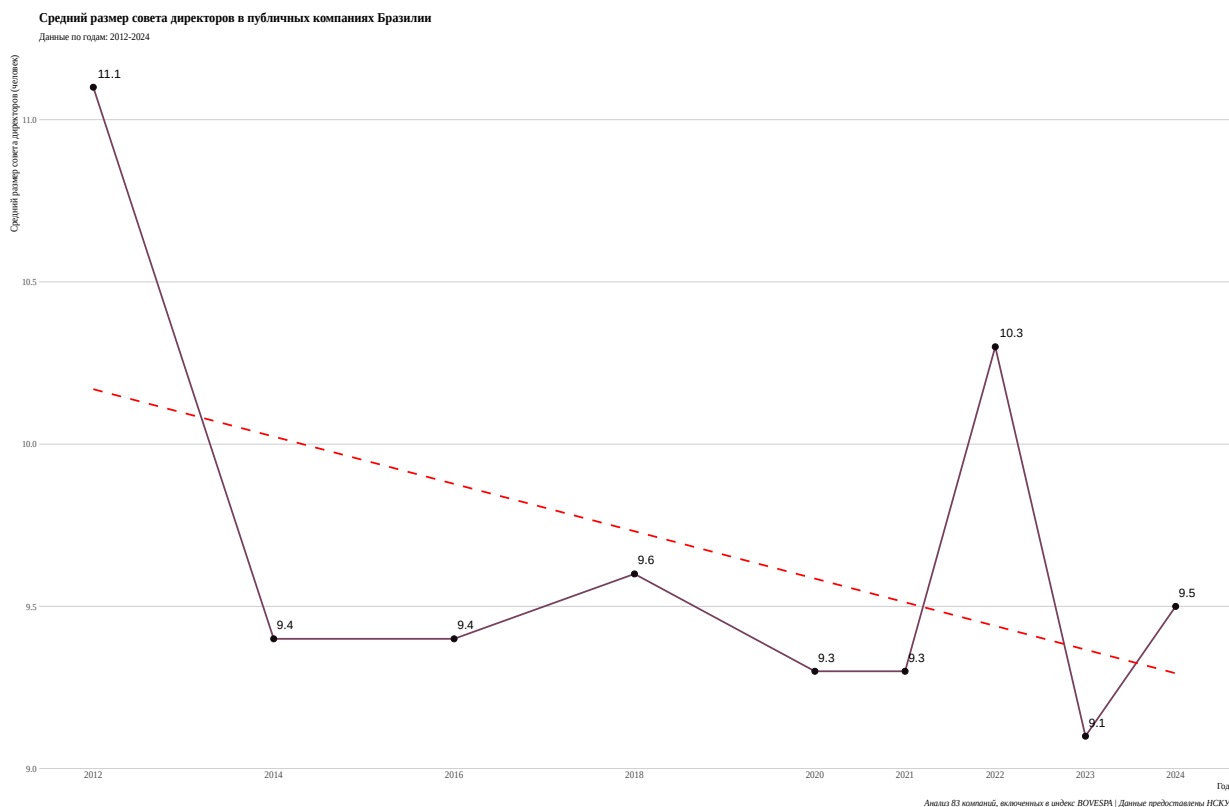


Рис. 108. Средний размер совета директоров в публичных компаниях Бразилии. Данные по годам: 2012-2024.

[73] [Brazilian Companies Law 6.404/76](#).

1.3. Возраст директоров

Средний возраст новых директоров в компаниях, входящих в индекс Bovespa, в 2024 году составил 55,2 лет. Минимальный возраст среди них – 45 лет, максимальный – 80 лет.

В 2016 году средний возраст директоров составлял 60,2 года и оставался на этом уровне в 2020 году. С 2020 года наблюдается постепенное снижение среднего возраста: в 2021 году он составил 57 лет, в 2022 году – 57,9 лет, а в 2023 году – 57 лет. Это может свидетельствовать о тенденции привлечения более молодых специалистов на руководящие должности в компании.

Таблица 39. Средний возраст директора (лет) и средний срок работы (года) в публичных компаниях Бразилии. Данные по годам: 2014-2024.

Год	Средний возраст директора (лет)	Средний срок работы (года)
2014	61,2	10,3
2016	60,2	9,2
2018	60	9,5
2020	60,2	9,6
2021	57	9,2
2022	57,9	8,5
2023	57	8,2
2024	55,2	7,5

1.4. Срок полномочий директоров

Анализ данных о сроке работы директоров в компаниях, входящих в индекс Bovespa, в период с 2014 по 2024 годы выявляет несколько ключевых тенденций. В 2016 году средний срок работы директоров составлял 9,2 года и постепенно увеличивался, достигнув 9,6 лет к 2020 году. Однако начиная с 2021 года наблюдается резкое снижение: в 2021 году этот показатель составил 9,2 года, а к 2024 году уменьшился до 7,5 года.

Для иллюстрации информации о среднем возрасте директоров и сроке их полномочий в период с 2014 по 2024 год был построен график, сопоставляющий два показателя: средний возраст директоров (*avg_age*) и средний срок их работы (*avg_tenure*) в публичных компаниях Бразилии.

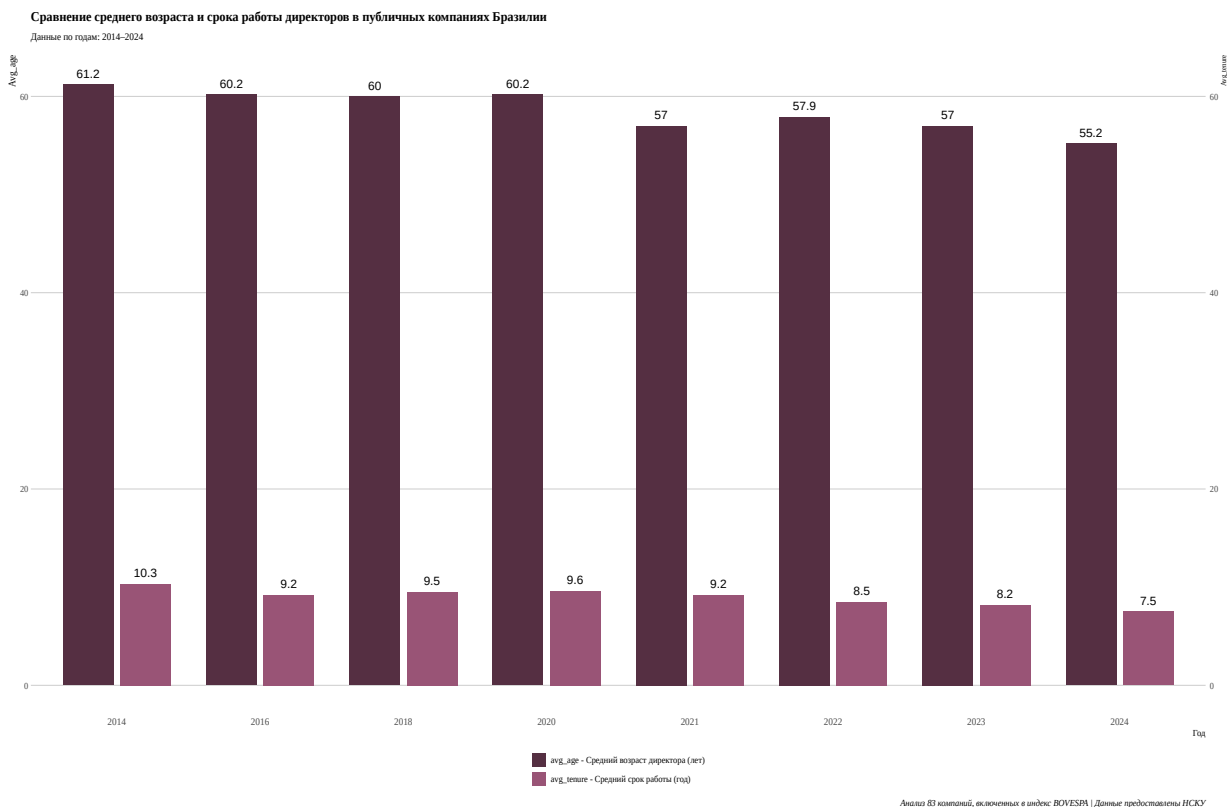


Рис. 109. Сравнение среднего возраста и срока работы директоров в публичных компаниях Бразилии. Данные по годам: 2014-2024.

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОСТАВЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ БРАЗИЛИИ

2.1. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров

Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний, входящих в индекс Bovespa, варьируется от 20% в 2020 году до 31% в 2022 и 2023 годах. В 2024 году этот показатель немного снижается до 30%. Это соответствует процентному изменению с 2020 года по 2024 год на 50%. Данные результаты свидетельствуют о положительной тенденции роста доли женщин в советах директоров, особенно в 2022 и 2023 годах, когда процент женщин среди новых назначений достиг рекорда в 31%.

Количество женщин-директоров также увеличивается, но важным моментом является то, что оно зависит от абсолютного числа новых назначений. Например, если в 2021 году было только 73 новых назначения, то в 2022 и 2024 годах число новых директоров составляло 98 человек, что на 25 больше. Это объясняет, почему количество женщин-директоров увеличивалось более существенно в 2022 году (30,4 человек против 16,2 в 2021).

Таблица 40. Процент женщин-директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Бразилии. Данные по годам: 2020-2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	82	73	98	93	98
из них женщин-директоров (%)	20%	22%	31%	31%	30%
из них женщин-директоров (человек)	16,4	16,2	30,4	28,8	29,4

График сравнивает два показателя присутствия женщин-директоров в советах публичных компаний Бразилии за 2020–2024 годы: абсолютное количество женщин-директоров (*WomenCount*) и процент женщин среди новых директоров (*WomenPercent*). Этот анализ позволяет исследовать динамику гендерного разнообразия в корпоративном управлении.

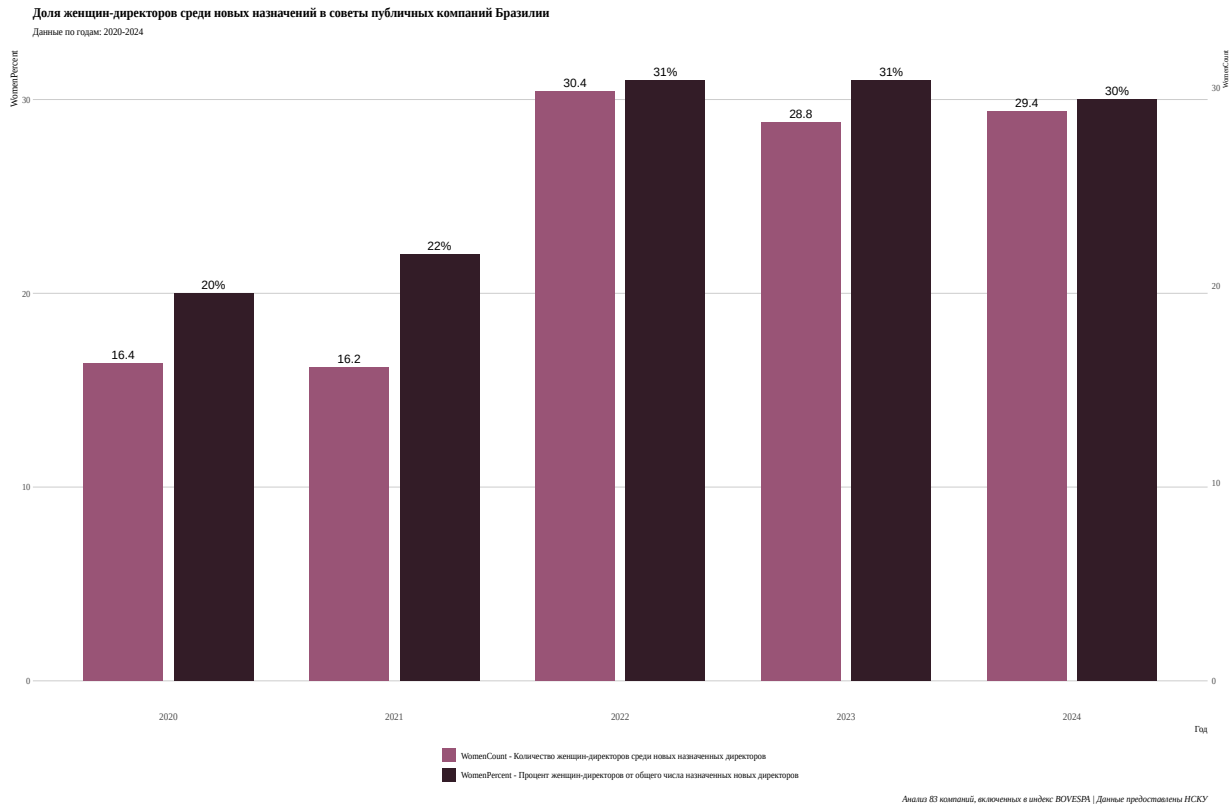


Рис. 110. Доля женщин-директоров среди новых назначений в советы публичных компаний Бразилии. Данные по годам: 2020-2024.

2.2. Доля советов директоров, в которые избрана как минимум одна женщина

Данные о присутствии женщин в советах директоров публичных компаний Бразилии с 2012 по 2024 год демонстрируют устойчивый рост в направлении гендерного равенства. Доля советов директоров, в которых присутствует хотя бы одна женщина, увеличилась с 45% в 2012 году до 100% в 2024 году. Основной рост начался с 2020 года, когда показатель составил 77%, что указывает на активизацию усилий в этой сфере.

График иллюстрирует эти изменения за период с 2012 по 2024 год. Красная пунктирная линия обозначает медиану - 77%. Это значение показывает, что до 2020 года доля таких компаний была ниже, а начиная с 2020 года - выше.

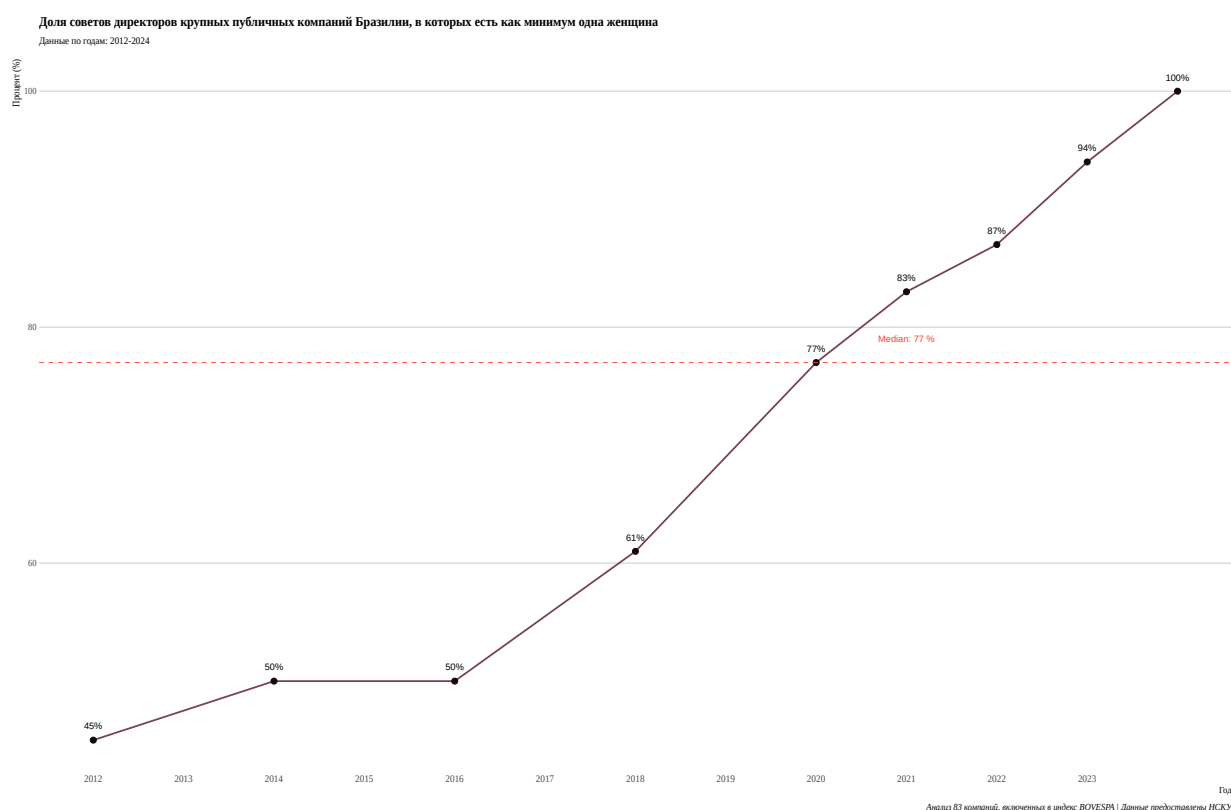


Рис. 111. Доля советов директоров крупных публичных компаний Бразилии, в которых есть как минимум одна женщина. Данные по годам: 2012-2024.

2.3. Женщины в советах директоров (по секторам экономики)

Данные о присутствии женщин в советах директоров публичных компаний Бразилии за период 2023 года свидетельствуют о положительной динамике в области гендерного равенства. Наименьшая доля женщин наблюдается в нефтегазовом секторе, где этот показатель составляет всего 4,3%. Этот уровень особенно низок, учитывая стратегическую роль нефтегазовой отрасли в экономике страны и её значимость на международной энергетической арене.

В противоположность этому, сектора информационных технологий и здравоохранения демонстрируют более высокие результаты в области гендерного равенства. В секторе информационных технологий, который активно развивается и является центром стартапов, присутствие женщин в советах директоров составляет 19,2%.

Секторы финансовых услуг (15,2%) и потребительские товары (16,8%) показывают умеренные результаты. Промышленный сектор (15,3%) также обладает потенциалом для увеличения числа женщин-директоров.

График наглядно иллюстрирует различия в присутствии женщин в различных отраслях и позволяет выделить те сектора, где достигнуты наилучшие результаты в вопросах гендерного равенства. Внимание привлекает явный рост доли женщин в советах директоров в более технологичных и инновационных секторах, таких как информационные технологии и здравоохранение.

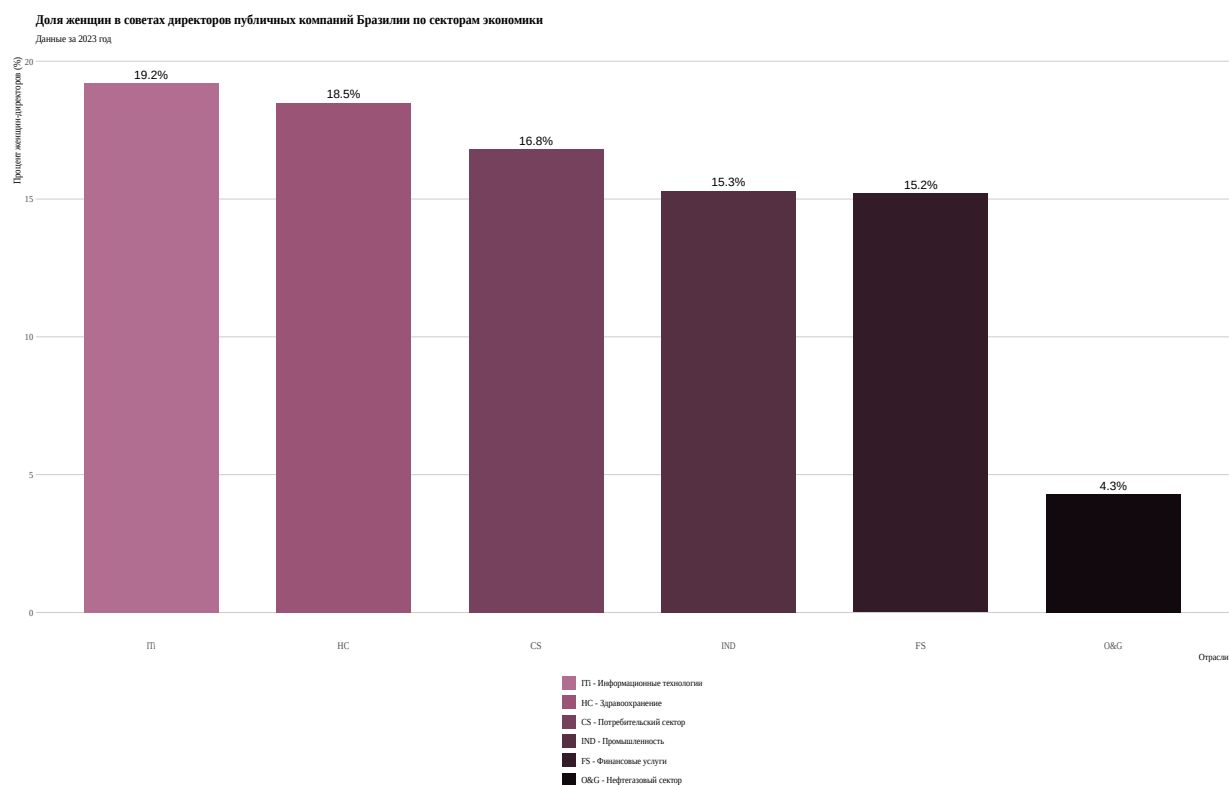


Рис. 112. Доля женщин в советах директоров публичных компаний Бразилии по секторам экономики в 2023 году.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ БРАЗИЛИИ

3.1. Новые независимые директора, избранные в советы директоров

Динамика назначения новых независимых директоров в компании, входящие в индекс Bovespa, демонстрирует положительную тенденцию увеличения доли независимых директоров. В 2023 году 41% новых директоров были независимыми, что составляет приблизительно 38,2 независимых директора из 93 новых назначений. В 2024 году процент новых независимых директоров продолжает расти и достигает 46%, что составляет примерно 45,1 независимого директора из 98 новых назначений.

В период с 2020 по 2024 год наблюдается стабильный рост числа независимых директоров. Несмотря на небольшие колебания в общем числе новых директоров, доля независимых продолжает увеличиваться. Процентное изменение числа независимых директоров составило 6,3% с 2020 на 2021 год, 5,8% с 2021 на 2022 год, 13,8% с 2022 на 2023 год и 12,2% с 2023 на 2024 год. Процентное изменение доли независимых директоров за пять лет – 43,8%.

Таблица 41. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Бразилии. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Новые директора (человек)	82	73	98	93	98
из них независимые директора (%)	32%	34%	36%	41%	46%
Количество новых независимых директоров (человек)	26,2	24,8	35,3	38,2	45,1

Комбинированный график иллюстрирует изменения в назначении новых независимых директоров за период с 2020 по 2024 годы. Столбцы на графике отражают общее количество директоров и независимых директоров, красная линия демонстрирует процент независимых директоров среди всех назначений.

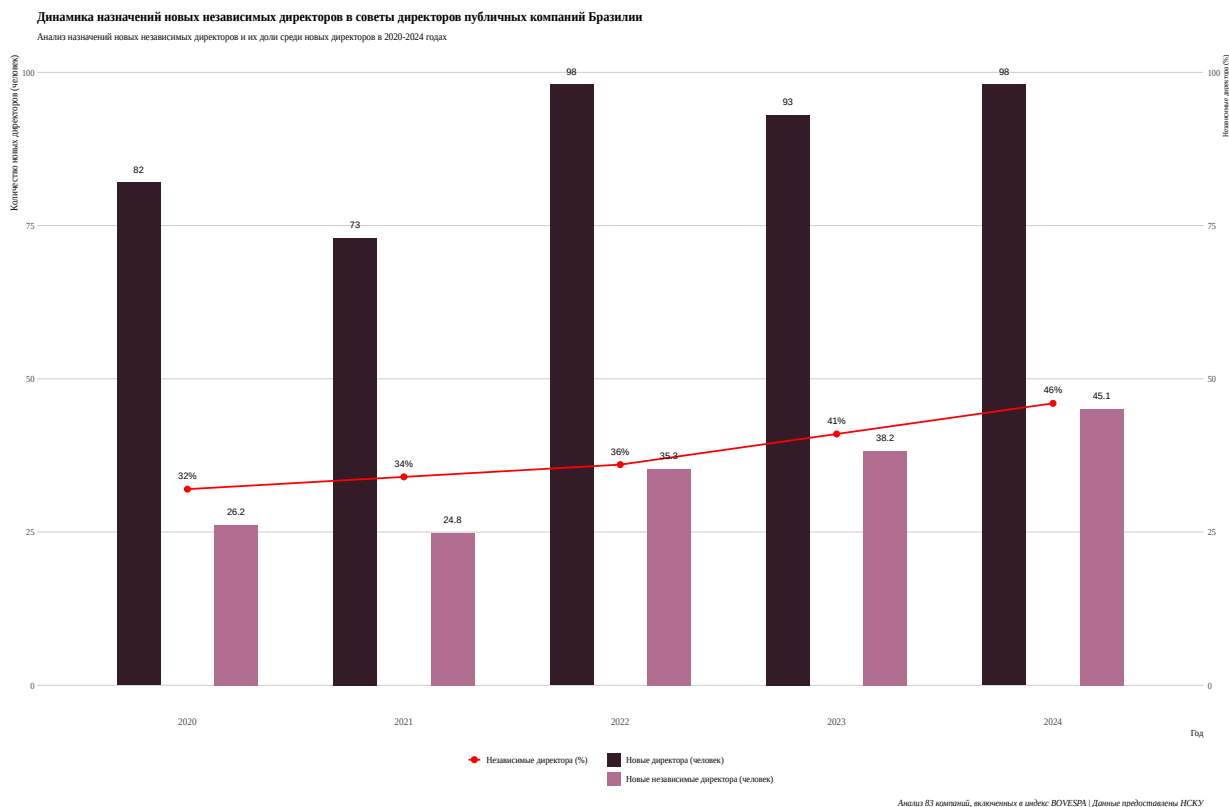


Рис. 113. Динамика назначений новых независимых директоров в советы директоров публичных компаний Бразилии. Данные по годам: 2020–2024.

3.2. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров

Компании, котирующиеся в сегменте основного рынка В3 (Бразилия),^[74] обязаны соблюдать Закон № 6.404/76 “О компаниях” и правила Комиссии по ценным бумагам Бразилии (CVM). Инвесторы, ориентированные на стабильные и надежные вложения, часто предпочитают этот сегмент, поскольку он снижает риски, связанные с инвестированием в новые или менее известные компании. Такой сегмент также представляет интерес для институциональных инвесторов, которым важны соблюдение строгих стандартов и наличие комплексных стратегий.

Публичные компании, намеревающиеся перейти в один из сегментов Bovespa Mais (BMais), Bovespa Mais Level 2 (BMais N2), Levels 1 или 2 (N1 или N2), а также Novo Mercado на Бразильской фондовой бирже (В3), обязаны соблюдать соответствующие регламенты. В частности, правила Novo Mercado требуют наличия не менее 20% независимых директоров или двух независимых директоров, в зависимости от того, что больше. Также компании должны поддерживать минимальный свободный оборот акций на уровне 25% (или 15% для высоколиквидных бумаг) и иметь один класс акций с равными правами голоса.

^[74] Сегмент Conventional на Бразильской фондовой бирже (В3 – Brasil Bolsa Balcão) относится к стандартным и проверенным финансовым инструментам, таким как акции и облигации, которые обладают высокой ликвидностью. Этот сегмент включает компании, которые соответствуют определенным критериям раскрытия информации, управления и финансовой прозрачности, что делает их более подходящими для инвесторов, стремящихся к устойчивым вложениям.

Бразильский Кодекс корпоративного управления для публичных компаний, обновленный в 2023 году, подчеркивает важность разнообразия и оценки состава совета директоров как ключевых аспектов эффективного корпоративного управления.

На основе представленных данных можно отметить устойчивую положительную динамику в увеличении среднего количества независимых директоров в советах директоров публичных компаний Бразилии. В 2021 году этот показатель составил 3,2, в 2022 году вырос до 3,7 и сохранился на том же уровне в 2023 году. Это может указывать на стремление компаний удерживать достигнутый уровень независимости при формировании совета. В 2024 году наблюдается заметный рост – до 4,4 независимого директора в среднем, что свидетельствует об усилении акцента на независимый надзор и прозрачность в корпоративном управлении.

При этом средний размер совета директоров изменялся неравномерно. В 2020 и 2021 годах он составлял 9,3 человека, увеличился до 10,3 в 2022 году, затем снизился до 9,1 в 2023 году и немного восстановился до 9,5 в 2024 году. Такие колебания могут быть следствием адаптации компаний к изменениям в рыночных условиях, нормативных требованиях или внутренней стратегии управления.

Для наглядности эти изменения представлены на графике, который отражает динамику двух ключевых показателей – среднего размера совета директоров и среднего количества независимых директоров – за период с 2020 по 2024 год.

Таблица 42. Средний размер совета директоров и среднее количество независимых директоров в совете директоров компаний Бразилии. Данные по годам: 2020–2024.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Средний размер совета директоров	9,6	10,1	9,8	10,4	9,6
Среднее количество независимых директоров в совете директоров	2,7	3,3	3,8	4,6	3,6

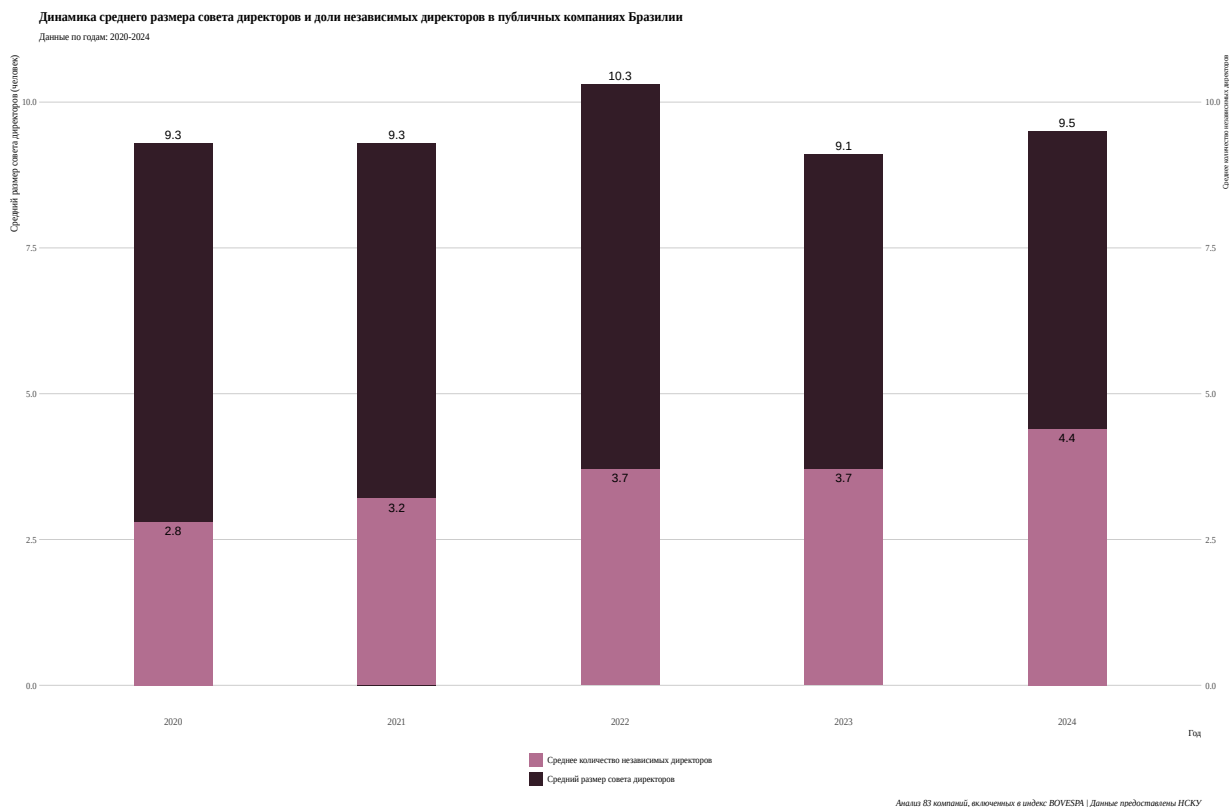


Рис. 114. Динамика среднего размера совета директоров и доли независимых директоров в публичных компаниях Бразилии. Данные по годам: 2020-2024.

ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА-ЭКСПАТЫ) В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ БРАЗИЛИИ

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров

Согласно данным, в 2024 году среди новых директоров в компаниях индекса Bovespa иностранцы составили 12,5% от общего числа назначенных директоров (93 человека). В 2023 году этот показатель был значительно выше – 28,2% среди 82 новых директоров, а в 2020 году – 15,9%. Эти данные демонстрируют изменения в доле иностранных директоров в Бразилии за период с 2020 по 2024 год. Эти результаты подтверждают, что Бразилия активно внедряет международные практики управления. Увеличение доли иностранных директоров может свидетельствовать о повышенном интересе к зарубежному опыту, который способствует развитию компаний и их успешной адаптации на рынке.

График подчеркивает тенденцию роста доли иностранных директоров в составах советов директоров публичных компаний Бразилии и акцентирует внимание на важности учета внешних факторов при анализе этих данных.

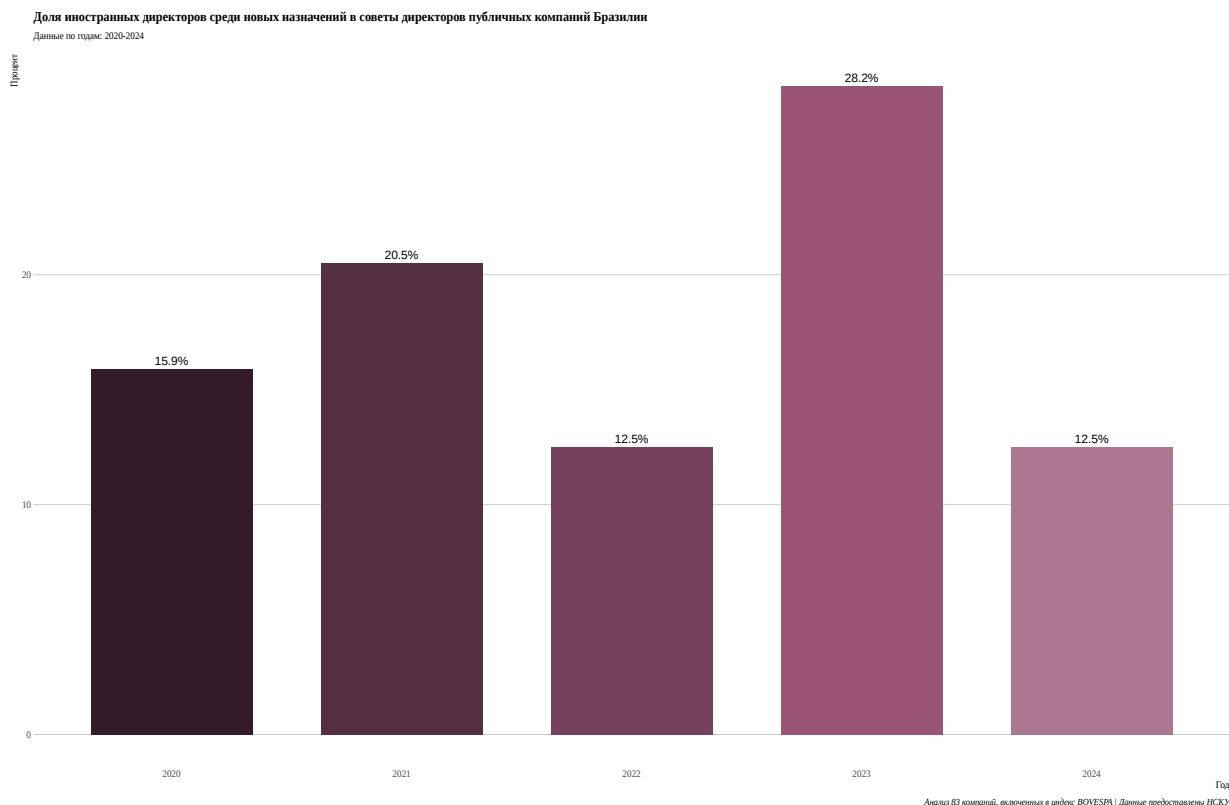


Рис. 115. Доля иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Бразилии. Данные по годам: 2020-2024.

4.1. Новые иностранные директора, избранные в советы директоров

Данные демонстрируют процент советов директоров в Бразильских компаниях, в которых имеется хотя бы один иностранный директор. В 2014 году этот показатель составлял 55,5%, а к 2024 году снизился до 30,5%. На протяжении наблюдаемого периода с 2014 по 2024 годы тренд не был линейным. Однако с 2018 года наблюдается умеренный рост до 38,8%, несмотря на снижение с 55,5% в 2014 году до 37,5% в 2016 году.

Ниже представлен график, который иллюстрирует изменения доли советов директоров публичных компаний Бразилии, включенных в индекс Bovespa, в состав которых входит хотя бы один иностранный директор, за период с 2014 по 2024 год.

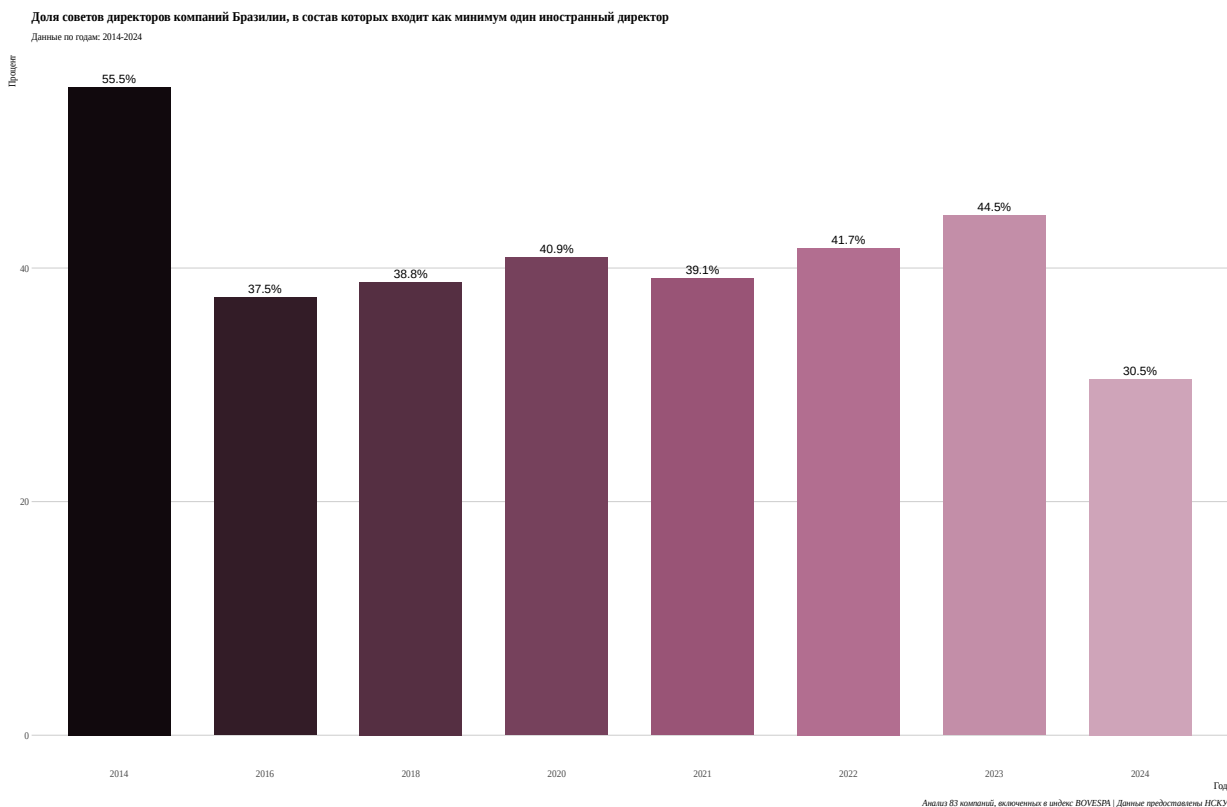


Рис. 116. Доля советов директоров компаний Бразилии, в состав которых входит как минимум один иностранный директор. Данные по годам: 2014-2024.

ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ БРАЗИЛИИ

5.1. Директора, которые при избрании в состав советов занимали руководящие должности в других компаниях

Данные показывают процент директоров, которые при назначении в состав советов директоров уже занимали руководящие должности в других компаниях. В 2020 году данный показатель составил 62%, в 2021 году он снизился до 58%, затем вновь возрос до 62% в 2022 году и значительно увеличился до 68% в 2023 году.

С 2021 года наблюдается стабильный рост доли директоров с опытом работы в других компаниях, что свидетельствует о повышенном интересе к высококвалифицированным специалистам с разнообразным профессиональным опытом.

Причины увеличения доли директоров с таким опытом могут включать:

- рост интернационализации и глобализации;
- повышение требований к компетенциям и разнообразию в составах советов директоров;
- постпандемийное восстановление и стремление к улучшению управления и эффективности компаний.

Для анализа этих данных приведен график, отражающий изменения доли директоров, занимавших руководящие должности в других компаниях, среди директоров публичных компаний Бразилии в период с 2020 по 2023 годы. Линия тренда на графике подтверждает устойчивое увеличение этого показателя.

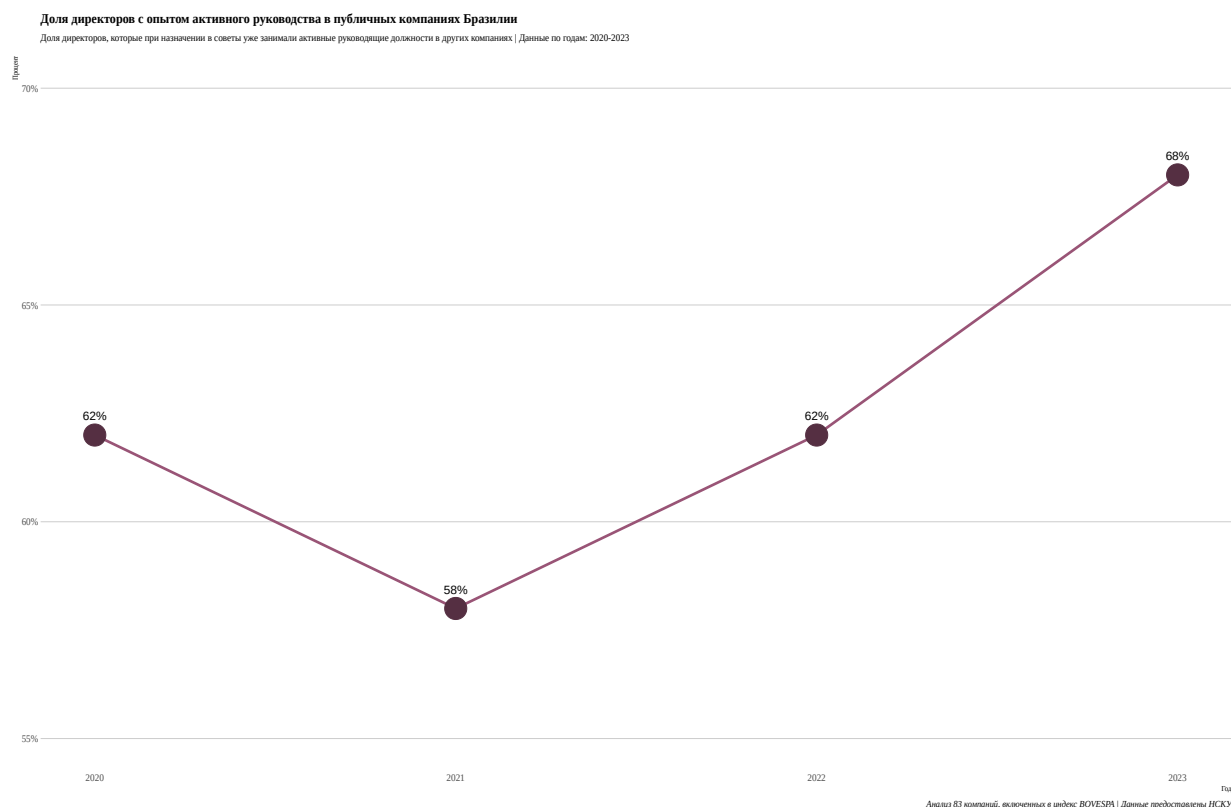


Рис. 117. Доля директоров с опытом активного руководства в публичных компаниях Бразилии.
Данные по годам: 2020-2023.

5.2. Сравнение показателей: количество новых директоров, директоров с опытом руководства при назначении в совет и срок работы директоров

Анализ данных по назначению новых директоров в публичные компании Бразилии за период с 2020 по 2023 годы выявляет несколько тенденций в корпоративном управлении. В частности, наблюдается изменение в структуре советов директоров: увеличивается доля новых назначений среди специалистов с разнообразным опытом, что может свидетельствовать о стремлении компаний к инновациям и улучшению управления. Также растет доля директоров, имеющих опыт работы на исполнительных должностях в других организациях, что подчеркивает важность практического опыта для решения текущих бизнес-задач. Средний срок работы директоров в советах сокращается, что может свидетельствовать о росте текучести кадров и потребности в более гибком управлении.

С 2020 по 2023 год количество директоров с опытом работы в других компаниях на момент назначения увеличилось с 50,8 директоров в 2020 году до 63,2 директоров в 2023 году, что подтверждает стремление компаний привлекать более опытных специалистов. Средний срок работы директоров сократился с 9,6 лет в 2020 году до 8,2 лет в 2023 году, что может быть связано с повышенной мобильностью кадров.

Таблица 43. Количество новых директоров, директора с опытом руководства и срок работы в публичных компаниях Бразилии. Данные по годам: 2020-2023.

Год	Новые директора (человек)	Директора с активным опытом руководства (человек)	Средний срок работы директоров в советах (годы)
2020	82	50,8	9,6
2021	73	42,2	9,2
2022	98	60,8	8,5
2023	93	63,2	8,2

График основан на данных о новых директорах, директорах с опытом руководства и среднем сроке работы директоров в публичных компаниях Бразилии за 2020–2023 годы. Он позволяет отслеживать изменения в этих показателях и может быть полезным инструментом для анализа кадровых стратегий и подходов к управлению.

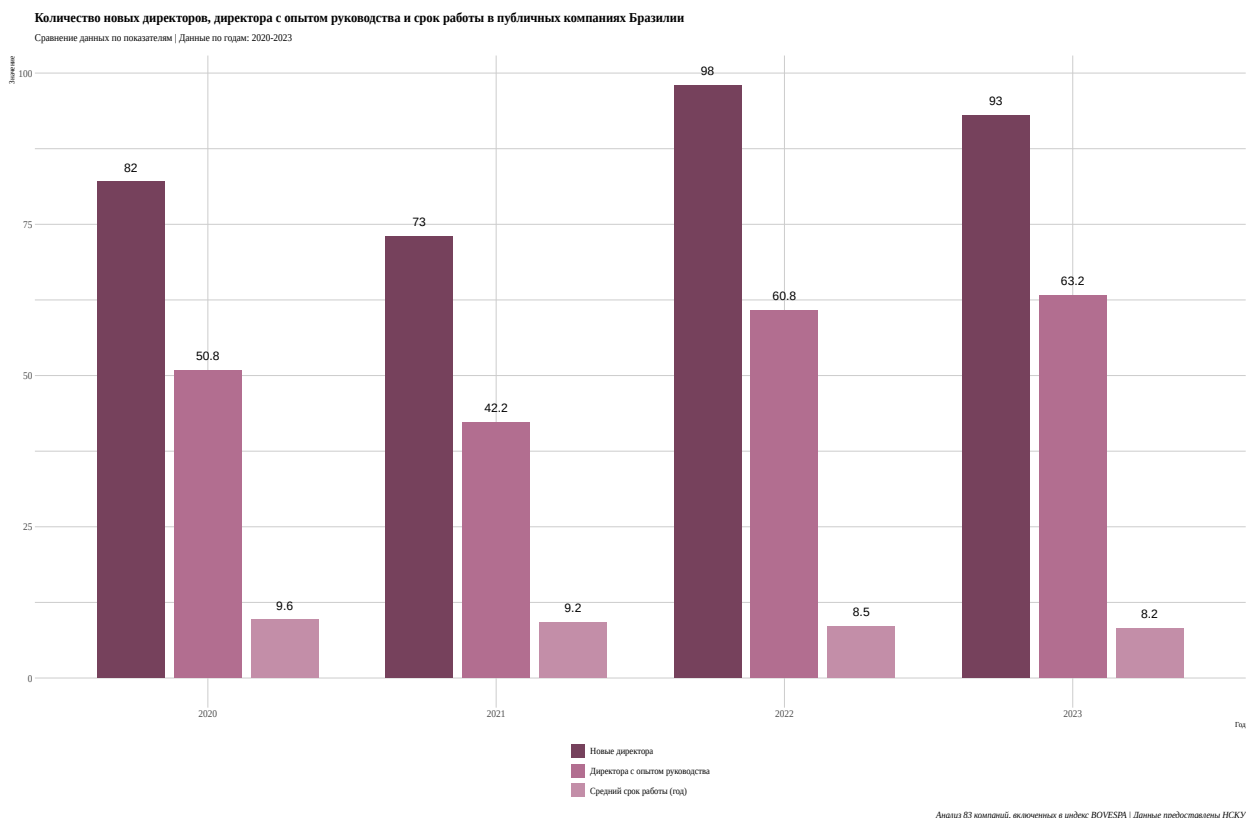


Рис. 118. Количество новых директоров, директора с опытом руководства и срок работы в публичных компаниях Бразилии. Данные по годам: 2020-2023.

Интерпретация графика:

- Коэффициент корреляции Пирсона между новыми директорами (*new_directors*) и количеством директоров с опытом руководства (*new_directors*) составляет 0,96 – высокая положительная корреляция, что подтверждает, что с увеличением числа новых директоров растет и число директоров с опытом руководства. Высокая положительная корреляция между числом новых директоров и долей директоров с опытом активного руководства свидетельствует о стратегическом подходе компаний к формированию советов директоров.
- Коэффициент корреляции Пирсона между количеством директоров с опытом руководства (*avg_dir_experience*) и средним сроком работы (*avg_tenure*) составляет -0,82 – сильная отрицательная корреляция, что подтверждает, чем более опытные директора, тем меньше их средний срок работы в должности. Снижение среднего срока пребывания директоров в составе совета при одновременном росте числа опытных специалистов может указывать на стремление к обновлению состава совета с сохранением высокого уровня профессиональной квалификации.

5.3. Профессиональный опыт новых избранных директоров

В 2023 году компании, входящие в индекс Bovespa, стремились к более разнообразному составу советов директоров, привлекая специалистов с различным профессиональным опытом и компетенциями. Согласно данным 2023 года, 33% директоров не имели предшествующего опыта работы в других публичных советах, в то время как в 2020 году этот показатель составлял 55%. Такое изменение может свидетельствовать о стремлении компаний привлекать новых директоров с инновационными идеями и разнообразными точками зрения. Кроме того, 45% директоров имели опыт работы в качестве генеральных директоров, что придаёт им дополнительную ценность в принятии стратегических решений и обеспечении эффективного руководства. 65% директоров обладают межотраслевым опытом, что подчёркивает востребованность универсальных специалистов, способных адаптироваться к различным условиям.

Анализ профессионального опыта директоров публичных советов бразильских компаний показывает, что компании ценят универсальность и способность адаптироваться к быстро меняющимся экономическим условиям. Это может быть связано с глобальными экономическими изменениями, трансформациями на рынках и технологическими инновациями. Сложившиеся тренды свидетельствуют о возрастающем значении стратегического лидерства и стремлении привлекать кандидатов с разнообразным управленческим опытом и компетенциями.

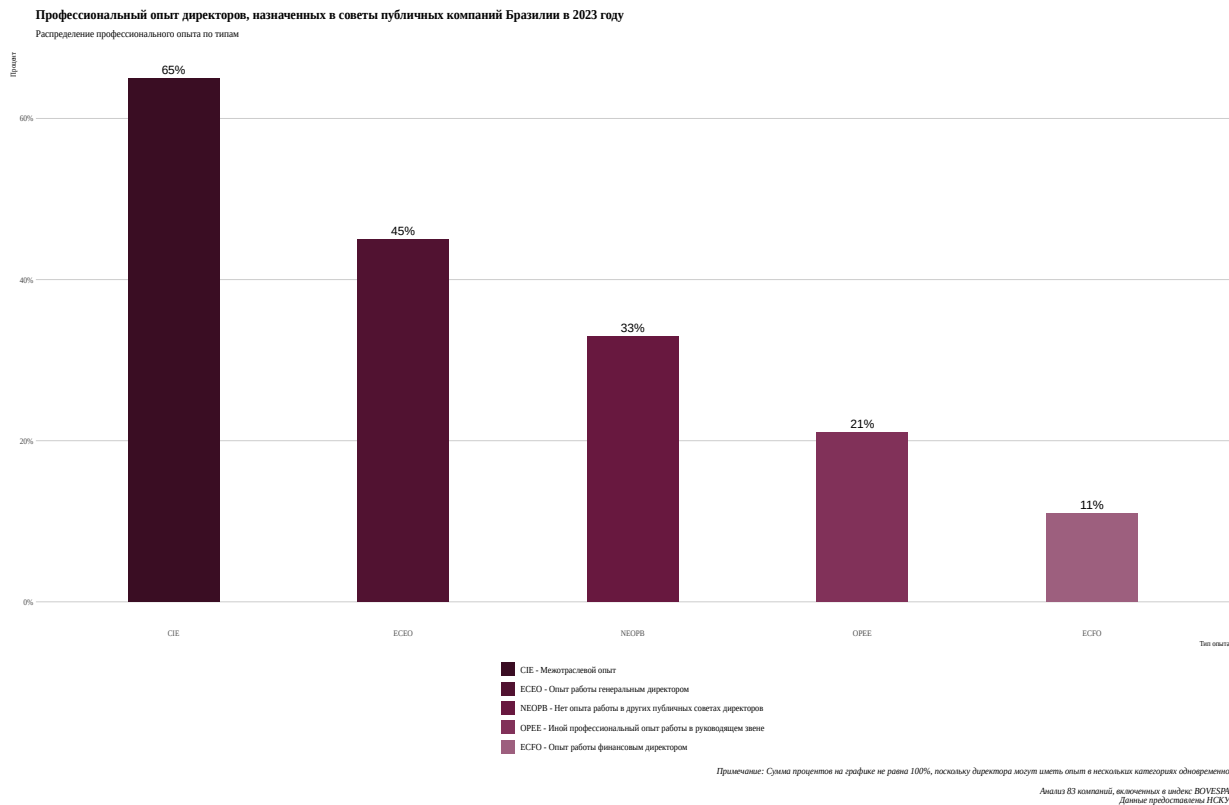


Рис. 119. Профессиональный опыт директоров, назначенных в советы публичных компаний Бразилии в 2023 году.

5.4. Профессиональные навыки членов советов директоров

Навыки в области устойчивого развития становятся всё более важными для бразильских компаний, входящих в индекс Bovespa. В 2023 году примерно треть новых директоров обладали таким опытом, что, возможно, связано с постановлением Бразильской комиссии по ценным бумагам и биржам (CVM), принятом в декабре 2021 года, которое обязывает компании с 2023 года раскрывать информацию о климатических рисках. Советы директоров начали учитывать этот навык при назначении новых членов, что особенно заметно по сравнению с 2020 годом, когда директоров с подобными навыками было всего 5%.

Кроме того, в 2023 году значительно возросла доля директоров с опытом в области управления рисками, которая составила 44%. Это отражает повышенное внимание компаний к долгосрочной устойчивости и финансовой безопасности. В то же время навыки в таких областях, как информационные технологии и инклюзивность, становятся всё более значимыми, однако их доля остаётся значительно ниже по сравнению с другими категориями, что может свидетельствовать о более медленном восприятии этих аспектов на уровне руководства.

В условиях глобальных экономических изменений бразильские компании осознают необходимость адаптации стратегий в управлении рисками и устойчивым развитием. Однако также важно учитывать и другие ключевые направления, такие как кибербезопасность и инклюзивность, чтобы сохранять конкурентоспособность в быстро меняющемся мире.

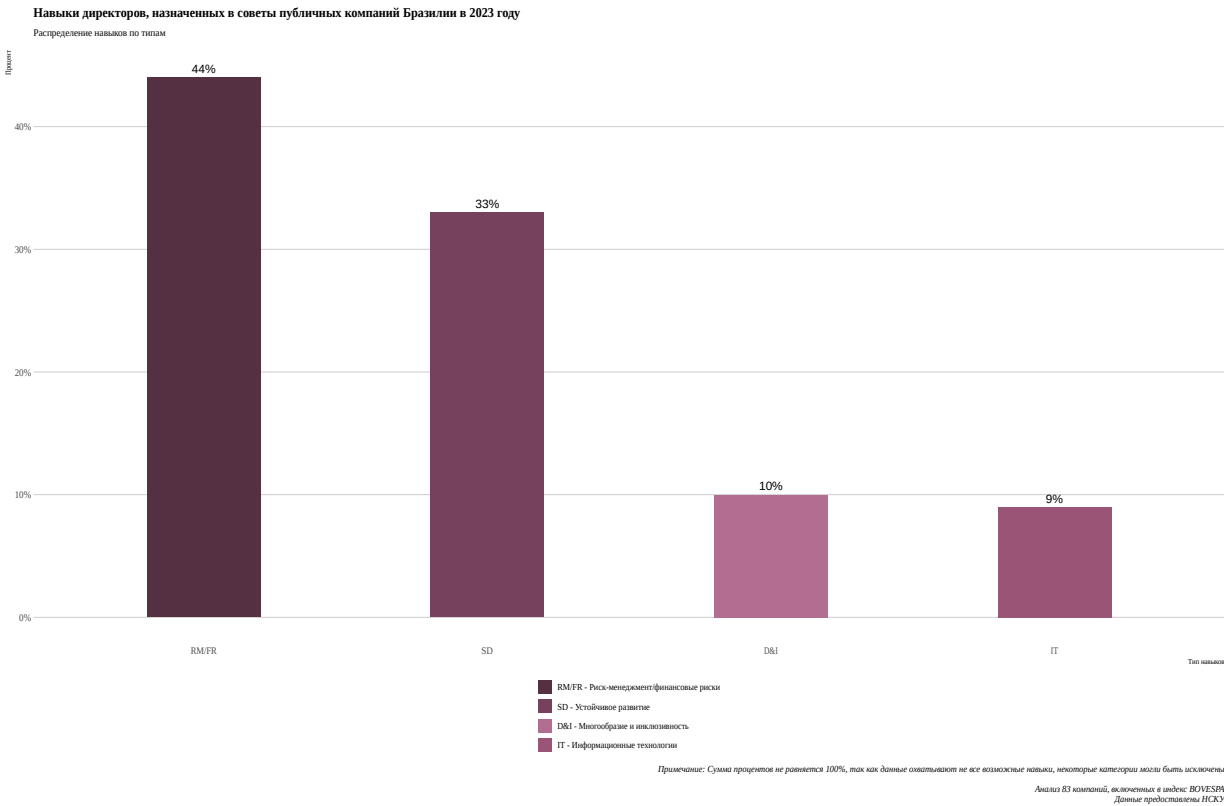


Рис. 120. Навыки директоров, назначенных в советы публичных компаний Бразилии в 2023 году.

5.5. Уровень образования директоров

При анализе данных об образовании членов советов директоров в 2023 году можно выделить несколько ключевых тенденций:

Большинство директоров (53%) обладают высшим образованием, в том числе степенью магистра, что свидетельствует о предпочтении к кандидатам с углубленным академическим образованием. 47% директоров имеют степень MBA, что подчеркивает значимость управленческого образования в бразильском бизнес-сообществе. 30% директоров имеют только степень бакалавра, что свидетельствует о разнообразии образовательных и профессиональных траекторий среди членов советов. При этом бакалавриат не рассматривается как недостаток, поскольку часто компенсируется опытом работы на высоких управленческих должностях или успешной карьерой в соответствующей отрасли.

Таким образом, данные подтверждают высокий уровень образования директоров, особенно в области управления и бизнеса, с акцентом на стратегическое и практическое руководство.

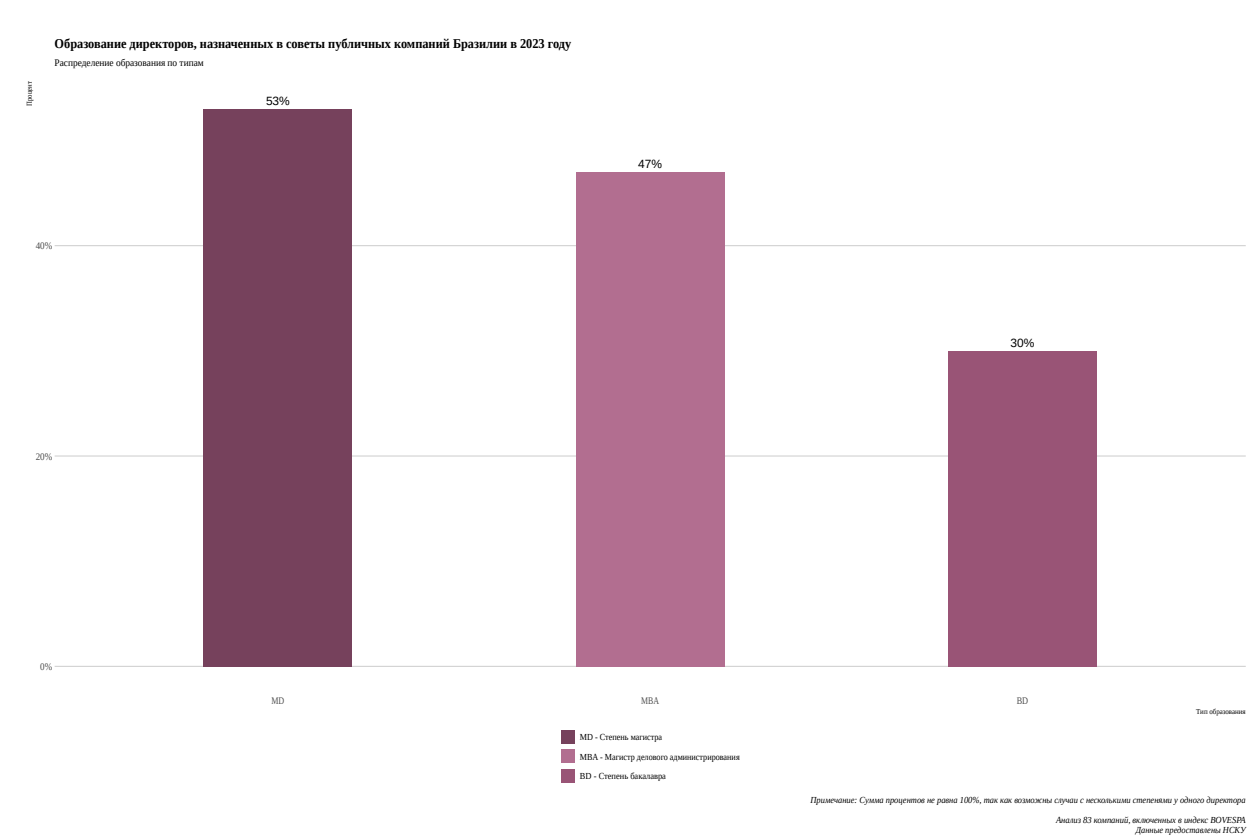


Рис. 121. Образование директоров, назначенных в советы публичных компаний Бразилии в 2023 году.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В исследовании был проанализирован состав советов директоров 83 компаний, входящих в основной индекс Bovespa — индикатор, отражающий динамику акций крупнейших и наиболее ликвидных компаний, торгующихся на Бразильской фондовой бирже (B3).

Основные характеристики составов советов директоров:

- Количество новых назначений в советы директоров увеличилось с 82 в 2020 году до 98 в 2024 году.
- В 2024 году среднее количество директоров в публичных компаниях уменьшилось до 9,5 директора, тогда как в 2012 году — 11,1.
- В 2024 году средний возраст новых директоров в компаниях Бразилии составил 55,2 лет. Минимальный возраст среди них — 45 лет, а максимальный — 80 лет.
- Средний срок работы директоров в публичных компаниях снизился с 10,3 года в 2014 году до 7,5 года в 2024 году.

Гендерное равенство:

- Рост доли женщин среди новых директоров с 20% в 2020 году до 30% в 2024 году.
- В 2024 году доля советов директоров в публичных компаниях с хотя бы одной женщиной составляет 100%.
- В 2023 году наибольшее участие женщин в советах директоров публичных компаний Бразилии было зафиксировано в секторах информационных технологий (19,2%), здравоохранения (18,5%) и потребительских товаров (16,8%). Существенное присутствие женщин также наблюдается в промышленном секторе (15,3%) и финансовых услугах (15,2%). Наименее представлены женщины в нефтегазовом секторе — лишь 4,3%.

Независимые директора:

- Доля независимых директоров среди новых назначений увеличилась с 32% в 2020 году до 46% в 2024 году.
- Среднее количество независимых директоров в советах публичных компаний Бразилии продолжает расти: в 2024 году оно достигло 4,4, директора, тогда как в 2020 году составляло 2,8.

Иностранные директора:

- В 2024 году показатель доли иностранных директоров среди новых назначений в советы директоров публичных компаний Бразилии составляет 12,5%.
- В 2024 году доля советов директоров с хотя бы одним иностранным директором составила 30,5%.

Профессиональный опыт директоров:

- Доля директоров с опытом активного руководства увеличилась с 62% в 2020 году до 68% в 2023 году.
- Компании Бразилии чаще всего назначают в советы директоров кандидатов с опытом работы генеральным директором — 48%. Директора без опыта участия в других публичных советах составляют 33%. Также востребованы специалисты с межотраслевым опытом (65%) и опытом работы финансовым директором (11%).
- В 2023 году компании отдавали предпочтение кандидатам с опытом в управлении рисками и финансовыми рисками (44%), устойчивом развитии (33%), многообразии и инклюзивности (10%), информационных технологиях (9%).
- В 2023 году компании назначали директоров с высшим образованием: степень магистра — 53%, при этом 47% имели степень MBA, 26% — степень бакалавра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс обновления составов советов директоров публичных компаний, охваченных в этом отчёте, отражает ключевые тенденции в корпоративном управлении. Эти изменения, наблюдавшиеся на протяжении всего анализируемого периода, формируют вектор дальнейшего развития и оказывают заметное влияние на устойчивость и стратегическую стабильность зарубежных компаний.

Во-первых, активное привлечение новых членов в советы директоров указывает на стремление компаний адаптироваться к быстро меняющимся рыночным условиям и глобальным вызовам. Внедрение инновационных подходов и повышение эффективности управления усиливают гибкость корпоративной структуры и её готовность к изменениям, что положительно отражается на финансовых результатах и деловой репутации компаний.

Во-вторых, усиление роли независимых директоров подчёркивает растущее значение прозрачности и объективности в принятии управленческих решений. Их участие способствует укреплению корпоративного контроля, снижению конфликтов интересов и росту доверия инвесторов, что критически важно для международной конкурентоспособности компаний.

Дополнительно, включение иностранных специалистов и международных экспертов в советы директоров отражает процессы глобализации бизнеса и стремление к внедрению передовых управленческих практик. Разнообразие профессионального опыта повышает компетентность руководства и усиливает позиции компаний в условиях глобальной конкуренции.

Значительный рост доли женщин в советах директоров указывает на устойчивое движение в сторону гендерного разнообразия. Разные точки зрения и управленческие подходы способствуют более сбалансированным стратегическим решениям и устойчивому развитию бизнеса.

Таким образом, наблюдаемые изменения в составе советов директоров отражают глобальный тренд повышения качества корпоративного управления через принципы разнообразия, независимости и интернационализации. Эти процессы усиливают эффективность компаний и укрепляют их позиции на мировом рынке, создавая основу для долгосрочного роста.

Интерес к реформам в сфере корпоративного управления продолжает расти, и компании, активно обновляющие свои советы, будут более устойчивыми перед будущими вызовами и лучше подготовленными к достижению стратегических целей.

В заключение, результаты исследования подчеркивают, что трансформация составов советов директоров — это не просто реакция на текущие вызовы, а стратегический шаг к формированию более устойчивой, прозрачной и конкурентоспособной модели корпоративного управления. Компании, которые интегрируют принципы открытости, профессионального разнообразия и международного опыта, получают не только репутационные, но и реальные управленческие преимущества.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ
ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

(БРАЗИЛИЯ, ГОНКОНГ, ИНДИЯ, ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ
ЭМИРАТЫ, САУДОВСКАЯ АРАВИЯ, СИНГАПУР, ТУРЦИЯ,
ЮЖНАЯ АФРИКА)

ИЮНЬ 2025

Автор: Чумакова Екатерина