



СКОЛКОВО  
Московская школа управления

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ  
РОССИЯ И КИТАЙ

# SIEMС ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЗОР

Институт исследования  
быстрорастущих рынков СКОЛКОВО  
Декабрь 2009



ОБЗОР <sup>4</sup>

КИТАЙ <sup>6</sup>

РОССИЯ <sup>10</sup>

ВЛИЯНИЕ НА ПРИНЯТИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ <sup>12</sup>

ПРИЛОЖЕНИЕ <sup>16</sup>

# ОБЗОР

Первые лица компаний играют чрезвычайно важную роль в развитии стратегий компании, особенно при работе в динамичной, неопределенной и сложной конкурентной среде. В современном устройстве корпоративных систем управления ведущая роль традиционно уделяется двум группам руководителей. Одной из них является руководящая команда, возглавляемая генеральным директором. Генеральный директор, как правило, считается главнокомандующим, который, в конечном счете, ответственен за реализацию стратегии и повседневную работу компании. Наименование должности «генеральный директор» (CEO) широко распространилось по всему миру из-за необходимости выделить наиболее значительное руководящее лицо среди прочих членов руководства, находящихся в непосредственном подчинении у генерального директора.

Другой группой является совет директоров, возглавляемый председателем совета директоров. Считается, что совет директоров играет важную роль в корпоративном управлении как группа, несущая ответственность за соответствие управленческих решений интересам компании и особенно — интересам ее акционеров. Осуществляя корпоративное управление, совет директоров уполномочен назначать, оценивать или увольнять руководителей высшего звена, включая генерального директора. Поскольку председатель совета директоров отвечает за организацию и определение повестки дня заседания совета директоров, то традиционно он обладает наибольшим влиянием.

Разрешать или нет генеральному директору совмещать свою работу с должностью председателя совета директоров — один из наиболее важных вопросов, касающихся структуры лидерства в публичных компаниях. Занимая пост председателя совета директоров, генеральный директор берет в свои руки всю полноту власти, при этом у внутренних и внешних заинтересованных сторон не возникает сомнений, кто именно является ответственным лицом

## Занимая должность председателя совета директоров, генеральный директор способен серьезно влиять на состав и повестку дня совета директоров

компании. Такая структура лидерства, обычно именуемая совмещенной ролью генерального директора (CEO duality), позволяет генеральному директору своевременно принимать и воплощать в жизнь стратегические решения.

Совмещение ролей генерального директора с руководством совета директоров потенциально способно снизить качество корпоративного управления. Совет директоров отвечает за контроль и независимую оценку решений руководства. В случае назначения генерального директора или любых других руководителей высшего звена в совет директоров возникает конфликт интересов. Занимая должность председателя совета директоров, генеральный директор способен серьезно влиять на состав и повестку дня совета директоров. Таким образом оказывается под угрозой независимое от влияния совета директоров осуществление корпоративного управления.

В развитых странах с рыночной экономикой существуют диаметрально противоположные подходы к структурам корпоративного управления. Несмотря на неоднократные призывы со стороны сторонников реформ в сфере корпоративного управления разделить должности генерального директора и председателя совета директоров, большинство генеральных директоров (около 80%) публичных акционерных корпораций в США до сих пор совмещают свои позиции с должностями председателей советов директоров. Даже когда должность председателя совета директоров занимает другой человек, это часто происходит в контексте преемственности, когда уходящий генеральный директор или председатель совета директоров сохраняет за собой должность председателя совета директоров, а место генерального директора передает своему преемнику. Более того, это лишь временная расстановка сил, ведь преемник, как правило, занимает место председателя совета директоров спустя пару лет, когда действующий председатель уходит в отставку.

В Великобритании в большинстве компаний должности генерального директора и председателя совета директоров традиционно совмещались. Однако в ответ на неоднократные призывы к реформам в области корпоративного управления и независимости совета директоров, в частности на «Отчет Кэдбери» (Cadbury Report), опубликованный в 1992 году, многие компании решили отделить должность генерального директора от должности председателя совета директоров. На сегодняшний день почти у 90% котирующихся на бирже акционерных корпораций в Великобритании выделены отдельные должности председателей советов директоров. Более того, председатель совета директоров является не исполнительным директором или даже работником, входящим в штат компании, а внешним контролером, работающим на условиях частичной занятости.

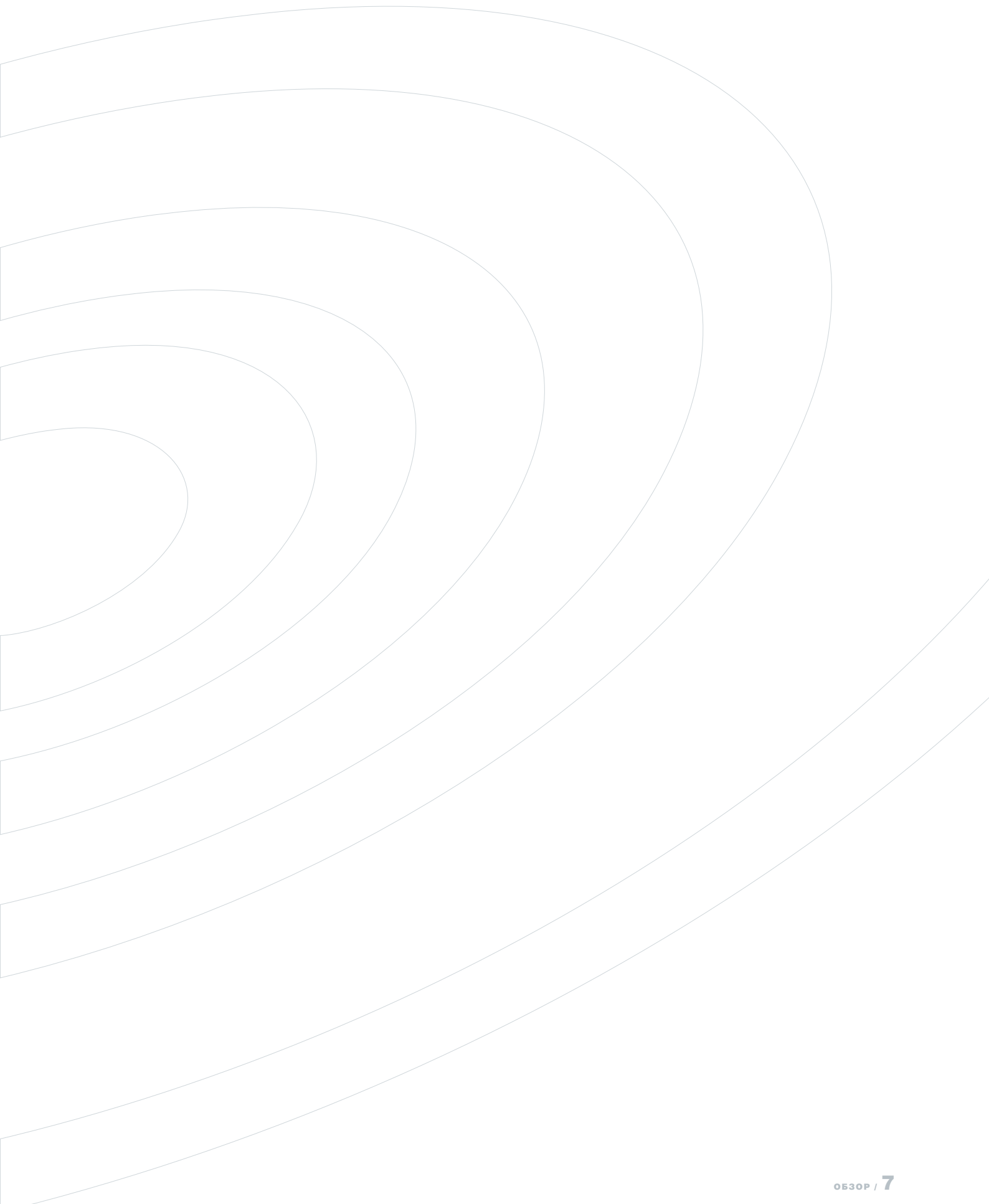
Учитывая влияние руководства высшего звена на принятие стратегических решений и на корпоративное управление, в настоящем отчете мы рассматриваем лидеров высшего звена котирующихся компаний в двух крупных экономиках мира — Китая и России. В частности, нас интересует: 1) являются ли должности генерального директора и председателя совета директоров публичных компаний в России и в Китае совмещенными или отдельными, 2) демографические характеристики генеральных директоров и председателей советов директоров акционерных компаний России и Китая и 3) их влияние на принятие стратегических решений и на корпоративное управление.



**СКОЛКОВО**  
Московская школа управления

СКОЛКОВО

ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕКАБРЬ, 2009



# КИТАЙ



Китай впервые зарегистрировал на фондовой бирже десять бывших государственных предприятий (ГП) посредством выпуска приватизационных ценных бумаг в 1990 году. С тех пор число котирующихся компаний резко возросло. На сегодняшний день более 1600 компаний котируются на двух фондовых биржах Китая — на Шэньчжэньской фондовой бирже (SZSE) и на Шанхайской фондовой бирже (SHSE). Большинство из них представляют собой приватизированные или частично приватизированные бывшие ГП, при этом значительная доля прав собственности в этих компаниях до сих пор принадлежит правительству Китая. К концу 2008 года государству в среднем напрямую принадлежало 22% всех акций, при этом в непосредственной государственной собственности было более 20% акций компаний в 48% котирующихся компаний. На настоящий момент только 37% компаний не принадлежат государству напрямую.

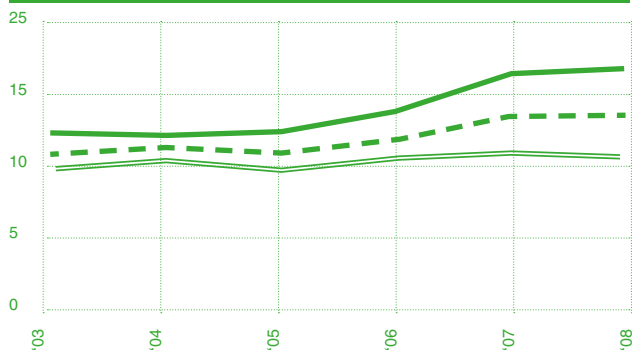
## СТРУКТУРА ЛИДЕРСТВА ВЫСШЕГО ЗВЕНА

В отличие от большинства корпораций в США, где генеральный директор также занимает должность председателя совета директоров, в большинстве

К концу 2008 года у 85% котирующихся компаний на должности председателя совета директоров состояло лицо, не являющееся генеральным директором

котирующихся компаний Китая должности генерального директора и председателя совета директоров занимают разные лица. К концу 2008 года у 85% котирующихся компаний на должности председателя совета директоров состояло лицо, не являющееся генеральным директором. При этом также увеличился процент компаний, в которых генеральный директор одновременно занимает должность председателя совета директоров. Как показано на рисунке 1, количество таких компаний возросло с 11,2% в 2003 году до 15,8% в 2008 году. Увеличение более заметно среди компаний, котирующихся на Шэньчжэньской фондовой бирже, — их количество воз-

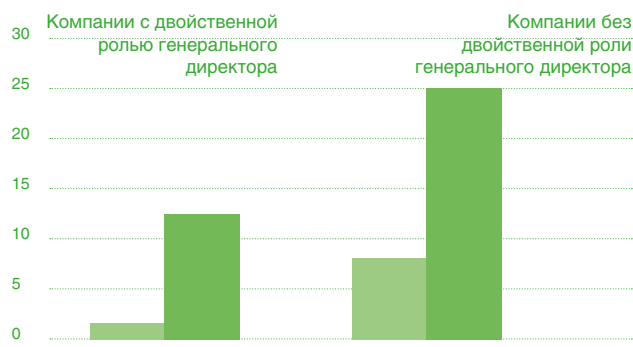
РИСУНОК 1/ Распространение двойственной роли генерального директора в котирующихся компаниях в Китае, 2003–2008



— Шэньчжэньская фондовая биржа SZSE  
— Шанхайская фондовая биржа SHSE — Всего

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

РИСУНОК 2/ Различия в доходах и уровне государственной собственности между компаниями с двойственной ролью генерального директора и компаниями без таковой в Китае



■ Доход (млрд)  
■ Уровень государственной собственности (%)

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

росло с 13,8% в 2003 году до 21,0% в 2008 году. Рост числа таких компаний, акции которых торгуются на Шанхайской фондовой бирже, был незначительным — с 9,6% в 2003 году до 11,2% в 2008 году.

Мы выявили два определяющих фактора, потенциально способных влиять на структуру лидерства высшего звена. Одним из них является размер компании, а другим — права собственности, полный контроль компании или ее части государством. Существует значительная разница в доходах компании и уровне государственной собственности между компаниями, где существует совмещение позиции генерального директора и председателя совета директоров, и компаниями, где такого совмещения нет. У компаний, где роли генерального директора и председателя совета директоров совмещены, средний доход достигает около 1,4 млрд китайских юаней, а государство владеет только 12% акций компании. В противовес этому средний доход компаний, не являющихся сторонниками совмещенной роли генерального директора, составляет 7,5 млрд китайских юаней, что более чем в пять раз превышает средний доход компаний, в которых генеральный директор занимает также должность председателя совета директоров; при этом государство владеет 24% акций компании, что в два раза больше, чем доля собственности государства в компаниях с двойственной ролью генерального директора.

Более того, компании, в которых у государства нет доли собственности, в два раза более склонны к принятию двойственной модели, чем компании, в которых у государства есть доля собственности, а вероятность того, что они примут эту модель, в три раза выше, чем среди компаний, где доля государственной собственности превышает 20%. Исходя из этих данных можно предположить, что небольшие частные компании более склонны передавать всю полноту власти в руки генеральных директоров, в то время как крупные принадлежащие государству компании более предрасположены к разделению должностей генерального директора

Компании, в которых у государства нет доли собственности, в два раза более склонны к принятию двойственной модели

и председателя совета директоров.

### ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА И ПРЕДСЕДАТЕЛИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ, КТО ОНИ?

Так как в большинстве котирующихся компаний в Китае должности генерального директора и председателя совета директоров занимают разные лица, мы рассматриваем профили генерального директора и председателя совета директоров, включая их возраст, пол, учредительный статус, срок работы в компании, уровень образования, основную профессиональную подготовку и ранее занимаемую должность.

Среднестатистический портрет генерального директора: 46-летний мужчина, китаец, профессиональный менеджер, работающий в компании около восьми лет к моменту получения должности генерального директора. Образование — степень бакалавра или магистра, основной профессиональный опыт — в инженерно-технической области или в области технологий. Перед тем как стать генеральным директором, работал в должности руководителя высшего звена, например вице-президентом, в той же компании.

Среднестатистический портрет председателя совета директоров имеет большое сходство с портретом генерального директора: 50-летний мужчина, китаец, профессиональный менеджер, работающий в компании около семи лет к моменту получения должности председателя совета директоров. Образование — степень бакалавра или магистра, основной профессиональный опыт — в области государственной службы или в области финансов и бухгалтерского учета. Перед тем как стать председателем совета директоров, работал в должности руководителя высшего звена, как правило, генеральным директором, в той же или в другой компании.

На рисунках 7–12 в приложении приведена подробная информация о возрасте, поле, учредительном статусе, профессиональной подготов-

Большинство председателей советов директоров котирующихся в Китае компаний работают на условиях полной занятости

ке, уровне образования, стаже работы в компании и ранее занимаемых должностях генеральных директоров и председателей советов директоров в публичных компаниях Китая.

### ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ И ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

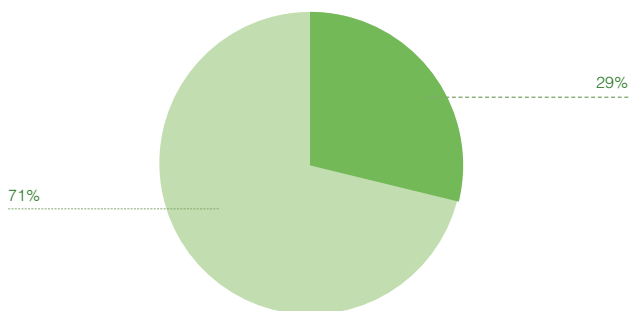
В отличие от большинства корпораций Великобритании, где председатель совета директоров является внешним контролером, работающим на условиях частичной занятости, большинство председателей советов директоров котирующихся в Китае компаний работают на условиях полной занятости. Наша выборка содержит информацию о 1000 председателях советов директоров, из которых 710 человек (71%) — сотрудники на полной ставке в компаниях, в которых они занимают должности председателей советов директоров. Другая отличительная черта председателей советов директоров в Китае — их относительно молодой возраст. В среднем им всего лишь по 50 лет. Китайские руководители в большинстве своем существенно моложе своих коллег в странах с развитой экономикой, где председатели советов директоров, как правило, являются руко-

водящими работниками высшего звена в отставке в возрасте от 60 лет. Занятость на полной ставке и относительно молодой возраст вызывают вопрос, являются ли председатели советов директоров в Китае ответственными лишь за корпоративное управление, или же они активно вовлечены в руководство компанией. Иными словами, каковы отношения между генеральным директором и председателем совета директоров?

Проанализировав возрастные показатели, мы пришли к выводу, что в среднем генеральный директор на четыре года моложе председателя совета директоров. Рисунок 4 иллюстрирует разницу в возрасте между генеральным директором и председателем совета директоров. Генеральный директор моложе председателя совета директоров приблизительно в 70% компаний и по крайней мере на пять лет моложе председателя совета директоров в 50% компаний. Только в 12% компаний председатель совета директоров более чем на пять лет моложе генерального директора.

Так как генеральный директор обычно подчиняется председателю совета директоров, притом что председатель совета директоров работает на полной ставке и по крайней мере на пять лет старше ге-

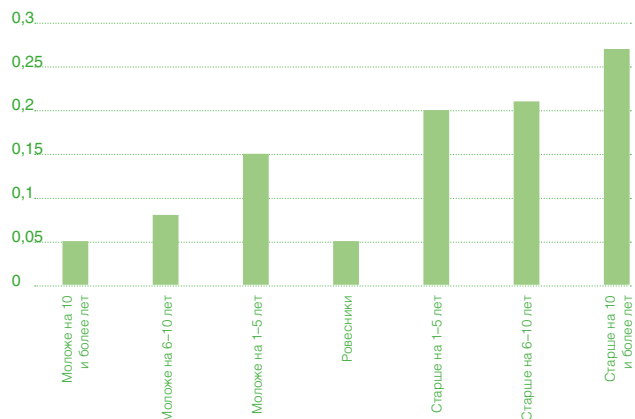
РИСУНОК 3/ Уровень занятости председателя совета директоров в Китае



■ Председатель совета директоров на полной ставке  
■ Председатель совета директоров на доле ставки

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

РИСУНОК 4/ Разница в возрасте между генеральным директором и председателем совета директоров в Китае



Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

нерального директора, весьма вероятно, что председатель совета директоров и является тем самым человеком, кто принимает решения, ответственен за стратегию компании, в то время как генеральный директор — лишь второе лицо, стремящееся стать преемником председателя совета директоров, когда тот выйдет в отставку. Фактически около 25% председателей советов директоров в нашей выборке занимали должность генерального директора в своих компаниях, прежде чем заняли должность председателя совета директоров.

Когда председатель совета директоров и генеральный директор приблизительно одного возраста, велика вероятность того, что они станут соруководителями компании. Другими словами, они работают как одна команда и оба активно вовлечены в процесс принятия стратегических решений. Между ними может существовать разделение полномочий, так как председатель совета директоров больше занят выполнением представительских функций, в то время как генеральный директор принимает более активное участие во внутренних делах компании.

Когда председатель совета директоров занят на неполной ставке, существует вероятность того, что он примет на себя функции корпоративного управления. Среди 290 председателей советов директоров, работающих на неполной ставке, 287 заняты на должностях на полной рабочей ставке у держателя контрольного пакета акций их компании (то есть у акционера с самой крупной долей акций компании).

# РОССИЯ

В России две основные фондовые биржи: Московская межбанковская валютная биржа (ММВБ) и Фондовая биржа РТС (РТС). С 2005 по 2008 год число котирующихся на ММВБ компаний увеличилось со 163 до 231, а число компаний, котирующихся на РТС, увеличилось с 261 до 275<sup>1</sup>. Чтобы проанализировать структуру лидерства высшего звена в России, мы рассмотрели 125 крупных компаний, котирующихся на ММВБ или на РТС.

#### РАСПРОСТРАНЕНИЕ ДВОЙСТВЕННОЙ РОЛИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Аналогично ситуации в Китае, должности генерального директора и председателя совета директоров в большинстве котирующихся компаний в России не совмещаются. Среди 125 опрошенных компаний в 93% случаев должность председателя совета директоров не совмещается генеральным директором и только в 7% случаев генеральный директор занимает должность председателя совета директоров. Отличием от компаний, котирующихся в Китае, является то, что большинство председателей совета директоров в публичных компаниях в России являются не штатными сотрудниками, работающими на полной ставке, а внешними контролерами, работающими на условиях частичной занятости.

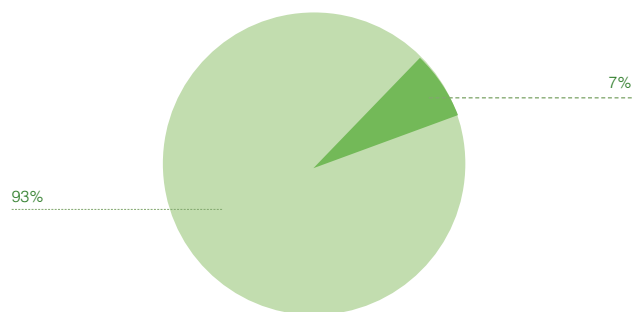
#### ПРОФИЛИ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ И ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Среднестатистический портрет генерального директора: 49-летний мужчина, русский, профессиональный менеджер, работающий в компании около двенадцати лет к моменту получения должности генерального директора. Образование — степень магистра или доктора наук, основной профессиональный опыт — в области финансов и бухгалтерского учета.

<sup>1</sup> Российский фондовый рынок. Первая и вторая четверти 2009. События и факты. НАУФОР

Большинство председателей совета директоров в публичных компаниях в России являются не штатными сотрудниками.

РИСУНОК 5/ Распространение двойственной роли генерального директора в России



- Компании, в которых должности генерального директора и председателя совета директоров замещаются одним человеком
- Компании, в которых должности генерального директора и председателя совета директоров замещаются разными людьми

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

Среднестатистический портрет председателя совета директоров имеет большое сходство с портретом генерального директора: 50-летний мужчина, русский, профессиональный менеджер, работающий в компании около пяти лет к моменту получения должности председателя совета директоров. Образование — степень специалиста/магистра или кандидата/доктора наук, основной профессиональный опыт — в области финансов и бухгалтерского учета.

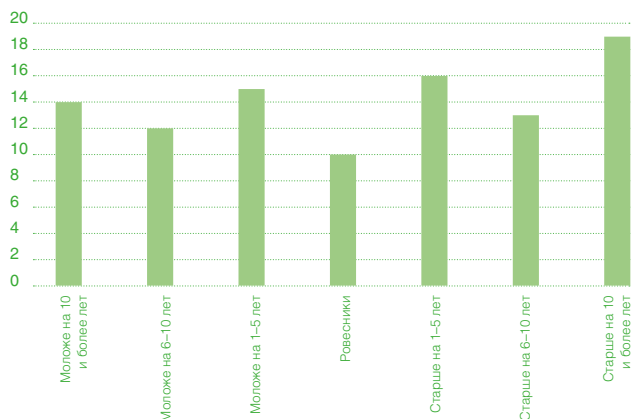
На рисунках 13–17 в приложении приведена подробная информация о возрасте, поле, учредительном статусе, основной профессиональной подготовке, уровне образования, сроке работы в компании и ранее занимаемых должностях генеральных директоров и председателей советов директоров в котирующихся компаниях России.

## ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ И ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Структура лидерства высшего звена публичных компаний в России похожа на структуру в Великобритании. Во-первых, в 90% компаний должности генерального директора и председателя совета

Приблизительно в 40% компаний председатель совета директоров моложе генерального директора, а приблизительно в 25% компаний — моложе более чем на пять лет

**РИСУНОК 6/ Разница в возрасте между генеральным директором и председателем совета директоров в России**



Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)



директоров разделены, и только лишь в некоторых компаниях работу на этих должностях совмещает один человек. Во-вторых, когда должность председателя совета директоров занята отдельным человеком, председатель совета директоров является сторонним контролером, занятым на неполной ставке. Поэтому отношения между генеральным директором и председателем совета директоров в большинстве компаний в России — это отношения между лидером руководящего состава и лидером совета директоров. В частности, генеральный директор обычно является главнокомандующим, ответственным за стратегию и работу компании, в то время как председатель совета директоров несет обязанности корпоративного управления.

Однако в отличие от компаний Великобритании, в которых председатель совета директоров в большинстве случаев является руководящим работником высшего звена в отставке и обычно старше генерального директора, в России разница в возрасте генерального директора и председателя совета директоров сильно варьируется. Как показано на рисунке 6, приблизительно в 40% компаний председатель совета директоров моложе генерального директора, а приблизительно в 25% компаний — моложе более чем на пять лет. Только приблизительно в каждой третьей компании председатель совета директоров более чем на пять лет старше генерального директора.

# ВЛИЯНИЕ НА ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## КИТАЙ

Самое примечательное в структуре лидерства высшего звена котирующихся компаний в Китае — не только то, что в большинстве компаний должность председателя совета директоров занимает отдельный человек, но и то, что председатель совета директоров является сотрудником на полной ставке, активно вовлеченным в процесс принятия стратегических решений. Такое положение вещей либо дает председателю совета директоров возможность быть истинным главнокомандующим, либо превращает председателя совета директоров и генерального директора в соруководителей компании. В обоих случаях председатель совета директоров не отвечает за то, что обычно ложится на плечи председателя совета директоров, — другими словами, не выполняет обязанности корпоративного управления. В результате руководящая команда, возглавляемая председателем совета директоров и генеральным директором, полностью главенствует над советом директоров. Совет директоров не в состоянии оказывать хоть сколько-нибудь существенное влияние на решения руководящего состава, не говоря уже о том, чтобы исполнять надзорные функции.

Из-за слабого влияния совета директоров в этих компаниях корпоративное управление в первую очередь происходит за счет действия внешних сил. Одной из таких сил является интенсивность конкуренции. Когда компания сталкивается с сильной конкурирующей силой на рынке сбыта, менеджеры находятся в постоянном напряжении, пытаясь превзойти конкурентов или, по крайней мере, не отстать от них. Если менеджеры некомпетентны либо невнимательны к выполнению должностных обязанностей, компания начнет терять свою долю рынка и в итоге может обанкротиться. Благодаря тому, что многие отрасли в Китае становятся все более конкурентными, особенно в секторе потребительских товаров, конкуренция на рынке сбыта товаров может с эффективностью компенсировать слабую функцию управления совета директоров.

Другой силой являются акционеры, владеющие большими пакетами акций компании. В распоряжении крупных акционеров не только финансово-

Совет директоров не в состоянии оказывать хоть сколько-нибудь существенное влияние на решения руководящего состава, не говоря уже о том, чтобы исполнять надзорные функции

материальный стимул для контроля над решениями, принимаемыми руководством, — в их власти также возможность принятия дисциплинарных мер по отношению к руководителям. В странах с развитой рыночной экономикой, таких как США, присутствие крупных акционеров значительно снижает вероятность того, что компании будут заниматься диверсификацией и приобретениями, не имеющими отношения к основной деятельности компании, но приносящими выгоду руководству, за счет акционеров. Потенциальный недостаток присутствия крупных акционеров заключается в том, что они могут преследовать личные интересы в ущерб интересам других акционеров, особенно в случаях слабой юридической защиты интересов акционерного меньшинства.

Во многих компаниях в Китае держатели контрольного пакета акций, владеющие большой долей акций компании, занимают господствующее положение. Крупнейшие акционеры каждой компании в среднем являлись владельцами 36 % акций компании в 2008 году, при этом более половины из них являлись владельцами более чем 30% акций компании. Держатели контрольного пакета акций могут эффективно

## Эффективность производства перестанет быть основным источником конкурентного преимущества и компании сфокусируются на продвижении брендов, уделяя большее внимание качеству услуг

влиять на назначения генерального директора и председателя совета директоров. Как говорилось ранее, среди 290 председателей советов директоров, работающих на условиях неполной занятости, 287 заняты на должностях на полной рабочей ставке у держателя контрольного пакета акций их компании. и хотя такие председатели советов директоров отвечают за обязанности корпоративного управления, главным образом они сосредотачивают усилия на интересах своего работодателя — крупнейшего держателя контрольного пакета акций, а не на интересах других акционеров. Для борьбы с этой проблемой Китаю необходимо усилить юридическую защиту интересов акционерного меньшинства.

Когда компании работают на конкурентном рынке и не находятся во власти единственного держателя контрольного пакета акций, корпоративное управление не должно представлять серьезной проблемы, даже если председатель совета директоров не может оказывать сильного влияния на решения руководящего состава. В сущности, доминирующее положение руководящего состава может быть источником конкурентного преимущества, так как оно позволяет руководству быстро реагировать на изменения рынка без вмешательства совета директоров и держателя контрольного пакета акций.

В противоположность этому корпоративное управление обычно является наибольшей проблемой, когда компании ограждены от рыночной конкуренции, а держателем контрольного пакета акций при этом является государство. Если только генеральный директор и председатель совета директоров не обладают сильной мотивацией преуспеть, вероятность того, что они будут предпринимать какие-либо действия для улучшения стратегической позиции и эффективности работы компании, невелика. Они, вероятно, просто выполняют приказы держателя контрольного пакета их акций — государства или же заняты косметическими улучшениями компании, например, попытками войти в рейтинг Fortune Global 500 путем строительства бизнес-империи.

Портреты генерального директора и председателя совета директоров в Китае также представляют определенные сложности для принятия стратегических решений и корпоративного управления. Председатели советов директоров и генеральные директора в Китае достаточно молоды по сравнению со своими коллегами из США и Великобритании. Молодые лидеры более склонны к рискованным действиям, более предприимчивы в условиях рыночной конкуренции и легче приспосабливаются к быстрым изменениям на развивающихся рынках. В сущности, они, вероятно, являются главной силой, порождающей изменения в Китае. Такие люди готовы к решительным действиям в условиях рыночной конкуренции.

Потенциальный недостаток молодого возраста председателей советов директоров и генеральных директоров заключается в том, что они могут недооценивать важность воспитания будущих лидеров для своих компаний. Сами они находятся всего на четвертом или пятом десятке жизни, а потому еще не готовы думать о собственном выходе в отставку и о том, что необходимо сделать, чтобы подготовить компанию к своему уходу. Более того, активные занятия по воспитанию будущих лидеров могут угрожать их продолжению работы в случае появления более способных руководящих работников высшего звена и их желания бороться за первые должности. Таким образом, при отсутствии се-

решения стимулов вероятность того, что такие председатели советов директоров и генеральные директора будут активно заниматься развитием будущих лидеров, очень невелика. В будущем это может создать серьезные проблемы для компаний.

Большое количество генеральных директоров и председателей советов директоров, пришедших в компанию «со стороны», также является палкой о двух концах. Люди со стороны, без сомнения, могут привносить новые идеи и взгляды на будущее, а также инициировать стратегические изменения. Однако по сравнению с внутренними генеральными директорами и внутренними председателями советов директоров они, вероятно, еще менее склонны заниматься развитием будущих лидеров. Кроме того, содействие продвижению генеральных директоров и председателей советов директоров изнутри компании укрепляет преданность ее руководителей более низкого звена и их желание работать с максимальной отдачей, чтобы обрести шанс стать руководителями высшего звена компании в будущем. Назначение внешних генеральных директоров и председателей советов директоров нивелирует такие стимулы для руководителей более низкого звена и может даже послужить причиной их желания добиваться карьерного роста в других компаниях.

Неудивительно, что у большей части генеральных директоров и председателей советов директоров в Китае основное профессиональное образование связано с инженерно-техническими специальностями и технологиями. Что примечательно, так это небольшое число генеральных директоров и председателей советов директоров из области маркетинга и сбыта. Однако это может измениться в будущем, когда эффективность производства перестанет быть основным источником конкурентного преимущества и когда компании сфокусируются на продвижении брендов и начнут уделять большее внимание качеству услуг.

Наличие более 10% генеральных директоров и председателей советов директоров без диплома об окончании высшего учебного заведения позволяет предположить, что высшее образование не является

обязательным условием для успешного карьерного роста в Китае, хотя обладание таким дипломом может повысить шансы на успех. Учитывая, что многие в Китае не имеют диплома об окончании высшего учебного заведения, истории генеральных директоров и председателей советов директоров без высшего образования могут мотивировать этих людей к упорной работе.

Женщины составляют около 5% генеральных директоров и 4% председателей советов директоров, что приблизительно в два раза превышает процент женщин — генеральных директоров в США. Относительно большое число женщин на постах генеральных директоров и председателей советов директоров позволяет предположить, что китайские компании более открыты для продвижения женщин на должности руководителей высшего звена. Существование женщин — руководителей высшего звена может служить сильным стимулом для других женщин в их стремлении добиваться корпоративной карьеры. Такая практика, несомненно, пойдет на пользу китайским компаниям в долгосрочной перспективе.

## РОССИЯ

Структура лидерства высшего звена котирующихся компаний в России схожа со структурой в Великобритании, где генеральный директор является главнокомандующим, отвечающим за стратегию и работу компании, в то время как председатель совета директоров — сторонний контролер, выполняющий свои должностные обязанности на условиях частичной занятости и отвечающий за корпоративное управление. Однако сама по себе такая структура не гарантирует того, что независимый председатель совета директоров сможет эффективно руководить советом директоров в вопросах корпоративного управления.

Важной отличительной чертой руководителей высшего звена в России от первых лиц в Великобритании и США является служебное положение председателя совета директоров. В Великобритании и США председатель совета директоров, не совмещающий эту должность с должностью генерального директора, обычно является генеральным директором в отставке,

не только обладающим богатым корпоративным опытом, но и способным посвятить значительное количество времени работе. В России же большинство председателей совета директоров моложе 60 лет и многие из них работают на полную ставку в государственных учреждениях. Кроме того, у многих из них опыт работы с компаниями, которые они курируют, не достигает и пяти лет. Такие председатели совета директоров ограничены как во времени, которое они могут уделить работе, так и в знаниях о компании и направлениях ее деятельности. Следовательно, хотя у многих компаний в России есть независимый председатель совета директоров, многие из таких председателей не располагают достаточным временем и (или) знаниями для того, чтобы эффективно выполнять свои обязанности в области корпоративного управления.

Гораздо хуже то, что сама структура управления в России может послужить причиной конфликта между генеральным директором и председателем совета директоров. Одна из причин, по которой компании Великобритании и США назначают на должность председателя совета директоров генерального директора в отставке, заключается в том, что это способствует развитию эффективных рабочих отношений между генеральным директором и председателем совета директоров. Наличие у них схожего корпоративного опыта может способствовать более быстрому возникновению взаимопонимания между ними. Председателю совета директоров проще воспринимать точку зрения генерального директора исходя из собственного опыта, а генеральный директор может извлечь ценные уроки из опыта председателя совета директоров за период работы последнего в качестве генерального директора. Кроме того, необходимо учитывать, что председатель совета директоров уже вышел на пенсию, и у него нет отношений с компанией, которые могли бы помешать его рабочим отношениям с генеральным директором. Так как многие председатели советов директоров в России являются либо государственными чиновниками, либо генеральными директорами других компаний, они могут использовать свое положение, оказывая активное

## Многие председатели советов директоров в России являются либо государственными чиновниками, либо генеральными директорами других компаний

давление на генерального директора, не всегда преследуя при этом только интересы компании.

Одной из причин нынешней структуры лидерства высшего звена в России является, вероятно, отсутствие кандидатов, более подходящих для работы в качестве председателей советов директоров. Являясь страной с развивающейся рыночной экономикой, которая не может похвастаться длинной историей в этой области, Россия не располагает обширным резервом генеральных директоров на пенсии или руководителей высшего звена, разбирающихся в условиях рыночной конкуренции и корпоративного управления. и такое положение вещей еще не скоро изменится. В поисках альтернативы Россия может обратиться к опыту Китая. Когда должность председателя совета директоров замещается государственным чиновником или генеральным директором, это потенциально ослабляет авторитет генерального директора, не оказывая при этом положительного влияния на корпоративное управление. Российским компаниям стоит подумать об укреплении власти генерального директора путем назначения его на должность председателя совета директоров. В то же время российское правительство должно стимулировать рыночную конкуренцию, чтобы конкурентное давление на рынке сбыта компенсировало слабое корпоративное управление, осуществляемое советом директоров.

Возрастные особенности генерального директора и председателя совета директоров в России также представляют определенные сложности для

принятия стратегических решений и корпоративного управления. Несмотря на то что в среднем генеральные директора в России относительно молоды, приблизительно в 25% компаний генеральные директора старше 57 лет. Такие компании должны незамедлительно поставить на повестку дня вопрос о преемнике генерального директора. Если же они не в состоянии найти компетентного преемника генерального директора, их компаниям придется за это расплачиваться. Для упрощения поиска преемника компании следует выяснить, когда ее нынешний генеральный директор выходит на пенсию, и попросить его разработать конкретный план преемственности.

В отличие от большого числа внешних генеральных директоров в публичных компаниях в Китае число внешних генеральных директоров в котирующихся компаниях в России относительно невелико, особенно для тех, кого нанимают напрямую в качестве генерального директора извне. Причиной такого положения дел является, вероятно, неразвитость управленческого рынка труда. Продвижение рыночной конкуренции путем снижения барьеров входа может не только оказать серьезное давление на крупные, упрочившиеся компании, но и создать более активный управленческий рынок труда, так как это помогает развитию профессиональных менеджеров, обладающих управленческим опытом и глубокими знаниями в области рыночной конкуренции.

По сравнению с генеральными директорами и председателями советов директоров в Китае, профессиональная подготовка российских директоров относительно схожа — более 70% из них пришли из области финансов и бухгалтерского учета. Поразительно, но только 20% всех генеральных директоров пришли из инженерно-технической отрасли или из области технологий. Несмотря на то что российские компании могут в настоящий момент испытывать потребность в генеральных директорах с подготовкой в области финансов и бухгалтерского учета, в будущем, если они хотят повысить производительность и эффективность работы компании, им необходимо осознанно продвигать на должности руководителей

## Профессиональная подготовка российских директоров относительно схожа — более 70% из них пришли из области финансов и бухгалтерского учета

высшего звена и генерального директора людей с опытом работы в инженерно-технической отрасли и в области технологий.

Аналогичным образом российские компании должны быть более открытыми по отношению к продвижению женщин-управленцев. Женщины составляют большую часть трудоспособного населения. Чтобы в полной мере использовать преимущества трудового и социального капитала служащих-женщин, компании должны дать им стимулы и возможности продвижения по карьерной лестнице. Активное продвижение компетентных женщин-менеджеров говорит о том, что компания не дискриминирует работников по половому признаку. Такая компания может привлечь больше компетентных женщин-претендентов на рабочие места, сформировать более качественные трудовые ресурсы, что в конечном счете обеспечит ей конкурентное преимущество.

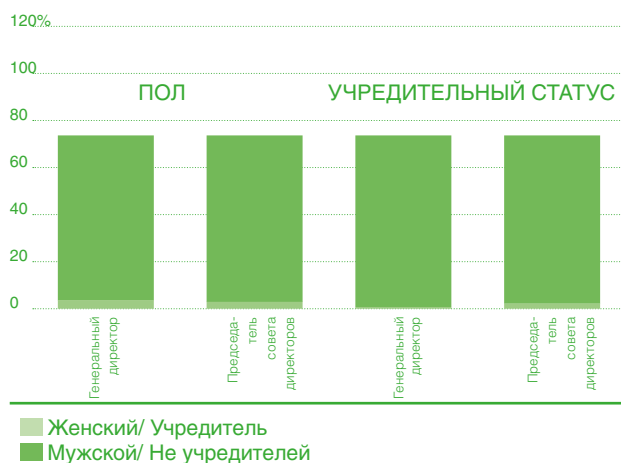
# ПРИЛОЖЕНИЕ

**РИСУНОК 7/Распределение возрастов гласных исполнительных директоров и председателей совета директоров в Китае**



Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

**РИСУНОК 8/ Пол и учредительный статус генеральных директоров и председателей совета директоров в Китае**



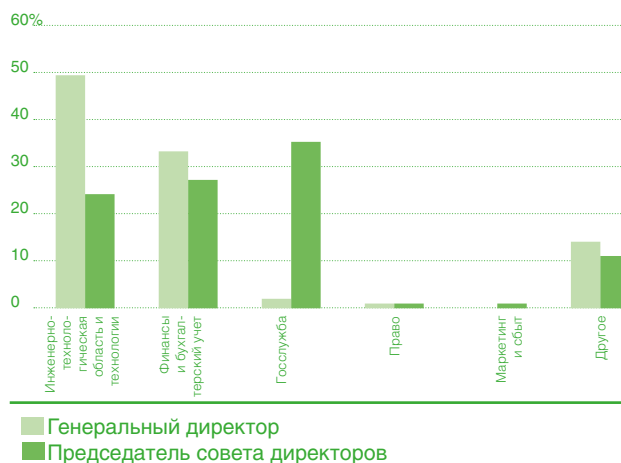
Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

**РИСУНОК 9/ Стаж работы в компании генеральных директоров и председателей советов директоров в Китае до вступления в нынешнюю должность**



Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

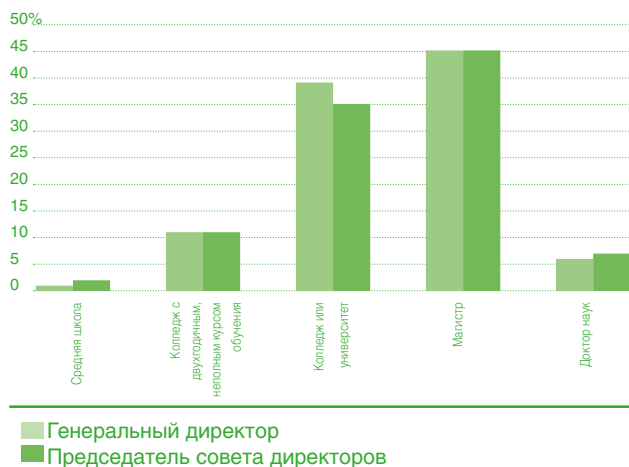
**РИСУНОК 10/ Профессиональный опыт генеральных директоров и председателей советов директоров в Китае**



Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

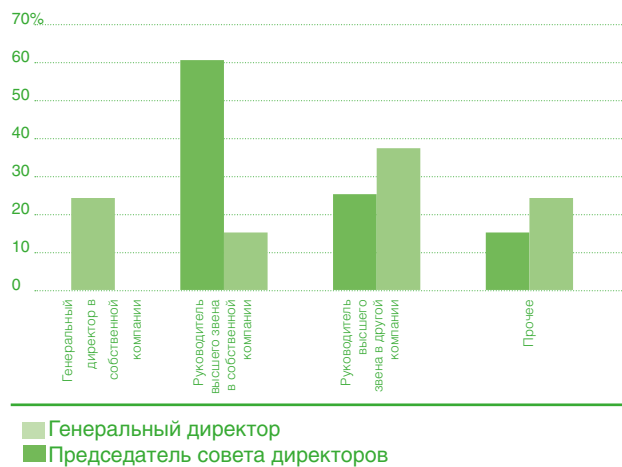


**РИСУНОК 11/ Уровень образования генеральных директоров и председателей советов директоров в Китае**



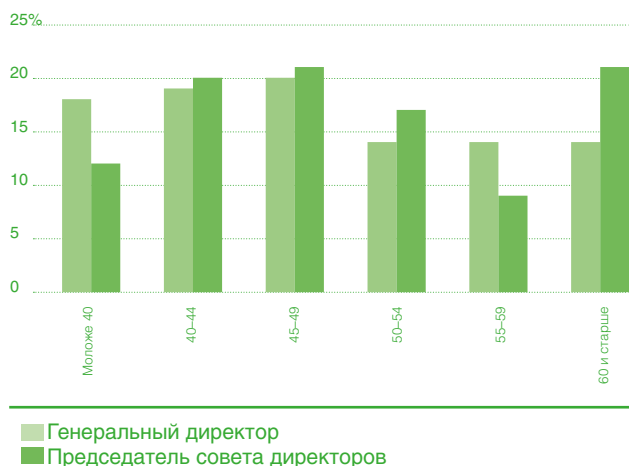
Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

**РИСУНОК 12/ Должности, ранее занимаемые генеральными директорами и председателями советов директоров в Китае**



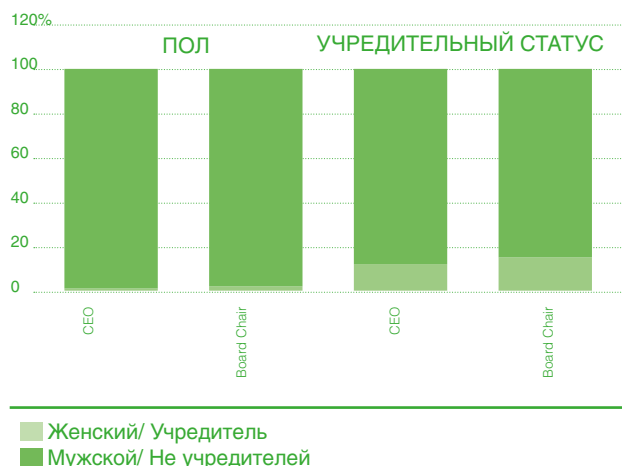
Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

**РИСУНОК 13/ Распределение возрастов гласных исполнительных директоров и председателей совета директоров в России**



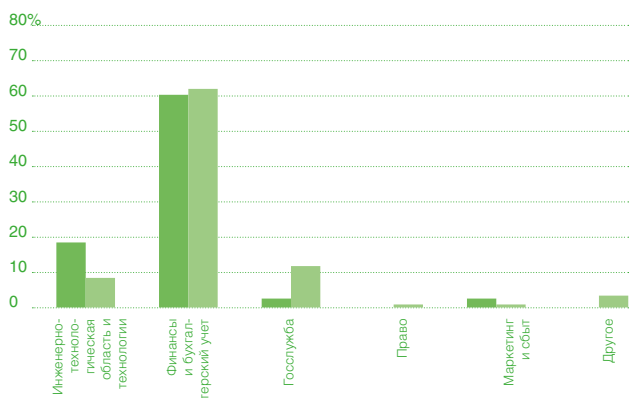
Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

**РИСУНОК 14/ Пол и учредительный статус генеральных директоров и председателей совета директоров в России**



Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

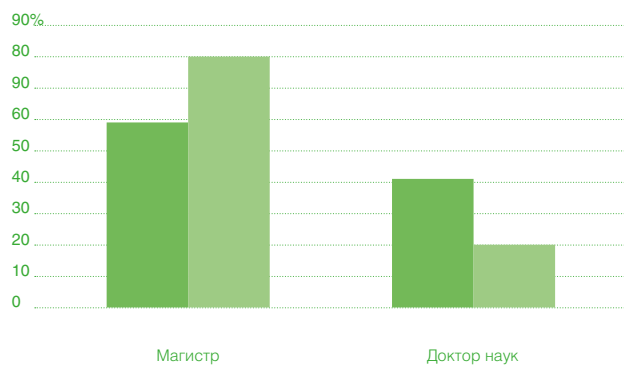
**РИСУНОК 15/ Стаж работы в компании генеральных директоров и председателей советов директоров в России до вступления в нынешнюю должность**



■ Генеральный директор  
■ Председатель совета директоров

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

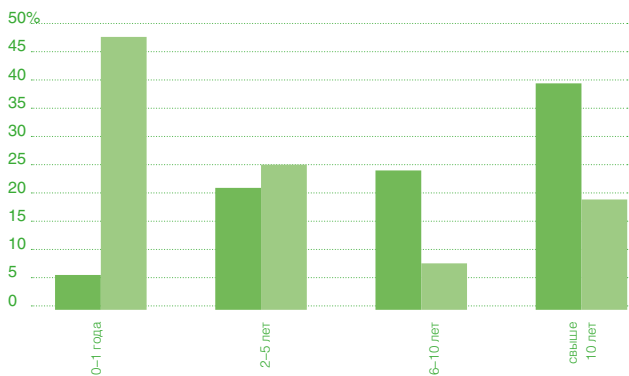
**РИСУНОК 16/ Уровень образования генеральных директоров и председателей советов директоров в России**



■ Генеральный директор  
■ Председатель совета директоров

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

**РИСУНОК 17/ Стаж работы в компании генеральных директоров и председателей советов директоров в России до вступления в нынешнюю должность**



■ Генеральный директор  
■ Председатель совета директоров

Источник: Годовые отчеты компаний (2008–2009)

### **Московская школа управления СКОЛКОВО**

– совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делясь практическими знаниями, Московская школа управления призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения.

Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках Приоритетного Национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Президент Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев.

С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена – программы проходят в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний комплексные модули. С января 2009 года стартовала программа Executive MBA, набор в следующий класс, который начнет обучение в январе 2010 года, уже открыт. Набран первый класс студентов на международную программу Full-time MBA, обучение началось в сентябре 2009 г.

### **Московская школа управления СКОЛКОВО**

Россия, 123317, Москва,  
Пресненская набережная, дом 10,  
ММДЦ «Москва-Сити» Блок С, 30 этаж.  
тел.: +7 495 580 30 03  
факс: +7 495 287 88 01

### **Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО (SIEMS).**

Возглавляемый профессором Сын Хо “Сэм” Пак и расположенный в Пекине (Китай) Институт стремится стать лидирующим научно-исследовательским центром по изучению быстрорастущих экономик, уделяющий особое внимание России, Китаю и Индии. Работа института сфокусирована на предоставлении справочных материалов обществу, корпоративным менеджерам и чиновникам путем создания точных, но практических знаний в целом комплексе сфер, включая сферы государственной и макроэкономической политики, промышленности и технологий, а также в сфере разработки корпоративных стратегий.

Исследования Института являются междисциплинарными, они основаны на сотрудничестве и привлечении ученых со всего мира и охватывают различные области общественных наук через сравнительный подход к анализу данных, полученных из этих трех стран. Среди исследователей Института есть как представители трех основных стран, работающих на постоянной основе, так и сотрудники из других областей, в настоящее время активно задействованные в исследовании быстрорастущих рынков. Институт стремится стать центром для создания, распространения и обмена знаниями среди ученых и менеджеров, имеющих дело с быстрорастущими рынками по всему миру посредством регулярного участия в круглых столах и форумах. Исследовательские продукты Института распространяются главным образом через рабочие документы, отчеты, книги, статьи и конференции, посвященные специальным темам.

### **Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО**

Китай, 100101, Пекин  
Unit 1607-1608, North Star Times Tower  
No. 8 Beichendong Road, Chaoyang District  
тел./факс: +86 10 6498 1634

## Обзоры Института исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО

- «Мировой финансовый кризис: его влияние и ответные действия в России и Китае» (Февраль 2009)
- «Управление в условиях экономического спада. Возможности и стратегическое реагирование в России и Китае» (Март 2009)
- «Глобальная экспансия транснациональных корпораций России и Китая: адаптация в условиях кризиса» (Май 2009)
- «Российские и китайские транснациональные компании: операционные трудности и вызовы кризиса» (Июнь 2009)
- «Деятельность транснациональных компаний на развивающихся рынках: посткризисная коррекция притока прямых иностранных инвестиций (FDI) в Китай и Россию» (Август 2009)
- «Демография — это судьба? Как демографические изменения повлияют на экономическое будущее БРИК» (Сентябрь 2009)
- «Структура управления публичных компаний: в России и Китае» (Декабрь 2009)

Московская школа управления СКОЛКОВО  
Россия, 123317, Москва,  
Пресненская набережная, дом 10,  
ММДЦ «Москва-Сити» Блок С, 30 этаж.  
тел.: +7 495 580 30 03  
факс: +7 495 287 88 01  
info@skolkovo.ru  
www.skolkovo.ru

Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО  
Китай, 100101, Пекин  
Unit 1607-1608, North Star Times Tower  
No. 8 Weichendong Road, Chaoyang District  
тел./факс: +86 10 6498 1634