



СКОЛКОВО  
Московская школа управления

ЧАСТАЯ СМЕНА  
КАДРОВ НА ВЫСШИХ  
РУКОВОДЯЩИХ  
ПОЗИЦИЯХ  
В РОССИИ И КИТАЕ  
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
И СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

# ИССЛЕДОВАНИЕ СКОЛКОВО

Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО  
Апрель 2010



**КИТАЙ** <sup>2</sup>

**РОССИЯ** <sup>18</sup>



# КИТАЙ

Поскольку для достижения устойчивых показателей необходимо разработать и реализовать выигрышную стратегию, а решающую роль в этом процессе играют генеральные директора, то именно их следует поощрять или подвергать взысканию в зависимости от результатов деятельности компании. При получении положительных результатов генеральный директор продолжает исполнять свои обязанности. Если же результаты неудовлетворительные, то директор должен быть наказан или даже отстранен от должности. Таким образом, связь между результатами деятельности компании и сменой генерального директора широко применяется в качестве индикатора для оценки эффективности корпоративного управления в западных странах с развитой рыночной экономикой.

Однако в странах с развивающейся рыночной экономикой, таких как Китай, такой индикатор не всегда эффективен. Смена генеральных директоров в Китае имеет несколько отличительных особенностей. Первая — это высокий показатель текучести кадров. За четыре года, с 2005 по 2008, всего ушло в отставку 1 363 генеральных директора зарегистрированных на бирже компаний. Для сравнения, в 2005 году число зарегистрированных на бирже компаний составляло всего 1 466, а в 2008 — 1 710. В среднем за указанный период около 20% зарегистрированных компаний ежегодно меняли своих генеральных директоров. При этом ежегодный показатель смены генеральных директоров в США составляет всего около 12%.

Вторая отличительная черта смены генеральных директоров в Китае — это короткий срок пребывания в должности. 1 363 генеральных директора, которые ушли в отставку с 2005 по 2008 годы, в среднем занимали свою должность всего 2,9 года. Больше половины из них (716 человек, или 52,5%) занимали должность два года и менее, более трех четвертей (1 053 человек, или 77,3%) — четыре года и менее, и только 20 из них (лишь 1,5%) занимали должность 10 лет и более. Для сравнения, в США средний срок пребывания в должности ушедших в отставку генеральных директоров составляет около 8 лет.

Еще одна отличительная особенность — это молодой возраст ушедших в отставку генеральных директоров. Их средний возраст

В среднем за указанный период около 20% зарегистрированных компаний ежегодно меняли своих генеральных директоров. При этом ежегодный показатель смены генеральных директоров в США составляет всего около 12%

в момент ухода составлял всего 47 лет, а большинству из них (874 директора, или 64,1%) было менее 50 лет. Менее 6% генеральных директоров достигли 60 лет — общепринятого возраста выхода на пенсию генеральных директоров-мужчин в Китае. Таким образом, в момент своей отставки большинство генеральных директоров зарегистрированных на бирже китайских компаний были намного моложе пенсионного возраста. Для сравнения, в Соединенных Штатах средний возраст слагающих свои полномочия генеральных директоров составляет 62 года, и большинство из них уходит в отставку в связи с достижением пенсионного возраста, установленного в компании.

Вследствие вышеописанных отличительных особенностей факторы перемещения кадров генеральных директоров в Китае могут сильно отличаться от ситуации в западных компаниях. При помощи систематического анализа в данном исследовании предпринята попытка выяснить, что произошло с ушедшими в отставку генеральными директорами, изучить причины такого перемещения руководящего состава компаний в Китае и рассмотреть ее последствия с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента.

## ВЫБОРОЧНАЯ И ОПИСАТЕЛЬНАЯ СТАТИСТИКА

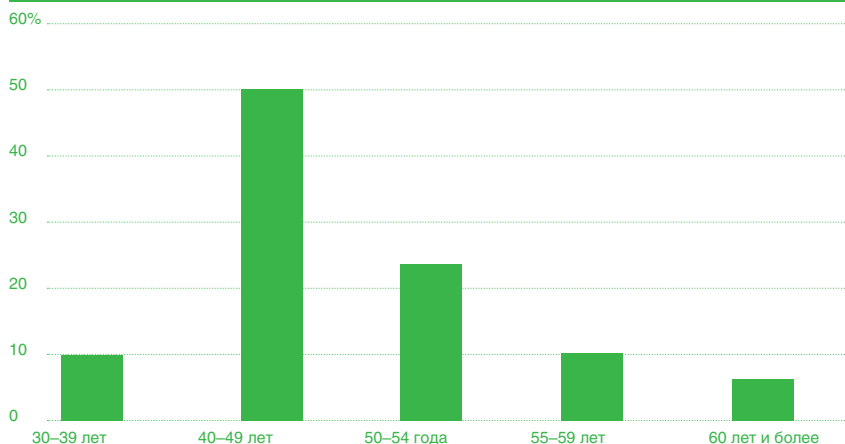
Китай — динамично развивающаяся страна с быстро меняющимися условиями. Для того чтобы получить более актуальные данные о смене генеральных директоров в Китае, был проведен подробный анализ событий, произошедших в 2008 году, последнему периоду, по которому имеется вся необходимая информация. В выборку были включены все 908 компаний, зарегистрированных на Шанхайской фондовой бирже. Затем собрана необходимая информация о руководителях этих компаний, изучены отчеты, объявления, сообщения СМИ и источники сети Интернет. Из 908 компаний генеральные директора в изучаемом году сменились в 166 (18%), при этом в 7 из них это произошло дважды. Таким образом, в 2008 году с должности ушли 173 руководителя компаний, зарегистрированных на Шанхайской фондовой бирже.

Для того чтобы оценить влияние результатов деятельности компании на смену ее генерального директора использовались операционные прибыли (убытки) в качестве показателя эффективности. По сравнению с другими показателями хозяйственной деятельности, операционные прибыли (убытки) непосредственно отражают способность компании получать доход от текущих операций. В Китае если зарегистрированная на бирже компания несет убытки в течение трех лет подряд, ее снимают с регистрации и выводят с фондового рынка. Поэтому операционные прибыли (убытки) могут иметь большое значение для инвесторов при оценке деятельности генерального директора.

Проведенный анализ показывает статистически значимую разницу в 2007 году между операционными результатами деятельности компаний, где сменился генеральный директор, и результатами тех компаний, где этого не произошло. Из 166 компаний, в которых в 2008 году сменился руководитель, 19,9% (33 компании) в 2007 году понесли операционные убытки. Из 740 компаний, в которых в 2008 году не было смены генерального директора, лишь 13,8% (102 компании) в 2007 году понесли операционные убытки. Несмотря на то что данная разница является статистически значимой, следует отметить, что операционные убытки не являются ни необходимым, ни достаточным условием для смены генерального директора. Свыше 80% компаний, где произошла смена руководителя, в 2007 году не несли операционных убытков, а более 75% компаний, понесших операционные убытки в 2007 году, не сменили генерального директора. Таким образом, плохие результаты хозяйственной деятельности компании — это лишь одна из причин смены генеральных директоров в Китае.

Из 173 ушедших в отставку генеральных директоров 27 (15,6%) до своего увольнения одновременно занимали должность председателя совета директоров, а остальные (84,4%) были только генеральными директорами. На рисунке 1 наглядно представлено возрастное распределение ушедших в отставку генеральных директоров. Их средний возраст в момент увольнения составлял 47,9 лет. Около 60% из них (104 директора) были моложе 50 лет, 24% (41 директор) — в возрасте 50–54 лет, 10% (17 директоров) — в возрасте 55–59 лет, и только 6% (11 директоров) достигли 60 лет.

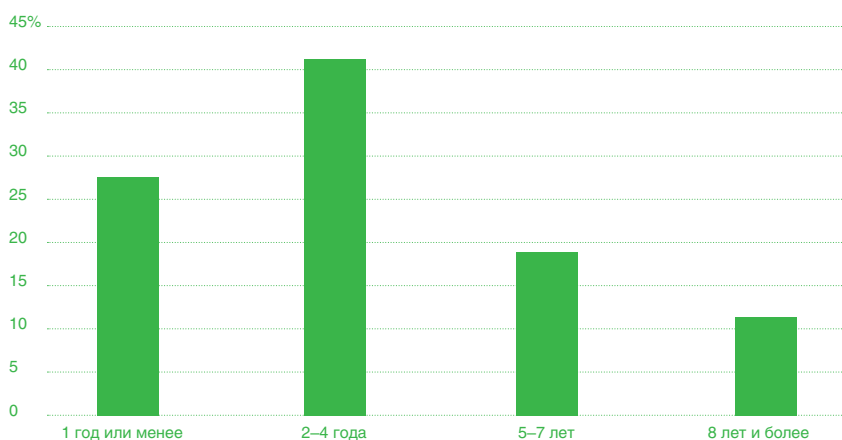
**РИСУНОК 1/ Возрастное распределение ушедших в отставку генеральных директоров в Китае**



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

На рисунке 2 представлено распределение ушедших в отставку генеральных директоров по времени пребывания в должности. Средний срок пребывания в должности составлял 3,5 года, что на пол года больше среднего срока пребывания в должности в 2005–2008 годах (2,9 года). Эти данные показывают, что в среднем китайские генеральные директора дольше занимали свою должность в 2008 году, чем в предшествующие годы. Около 28% их них (48 директоров) занимали свою должность только один год или менее, 42% (72 директора) — от 2 до 4 лет, 19% (33 директора) — от 5 до 7 лет и менее 12% (20 директоров) — 8 лет и более.

**РИСУНОК 2/ Распределение ушедших в отставку генеральных директоров в Китае по времени пребывания в должности**



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

## ЧТО ПРОИЗОШЛО С УШЕДШИМИ В ОТСТАВКУ ГЕНЕРАЛЬНЫМИ ДИРЕКТОРАМИ?

Как показывает анализ, ситуация в Китае, связанная с увольнением генеральных директоров, гораздо сложнее, чем в западных компаниях. На западе большинство генеральных директоров слагают полномочия в связи с выходом на пенсию. Что касается небольшого числа руководителей, которые уходят в отставку до достижения пенсионного возраста, то в зависимости от дальнейшего развития событий, их можно легко разделить на 2 группы: на тех, кто ушел добровольно, и на тех, кого сменили принудительно. Если эти генеральные директора не переходят

Согласно отчетам, из 173 ушедших в отставку генеральных директоров только 11 ушли на пенсию по возрасту.



в другую организацию на руководящую должность аналогичного или более высокого статуса, то обычно считается, что их уволили, и поэтому их включают в группу тех, кого сменили принудительно. В отличие от этого, большинство китайских генеральных директоров уходят с должности в молодом возрасте (60% в возрасте до 50 лет, 84% в возрасте до 55 лет). Более того, на западе генеральные директора просят уйти в отставку только в том случае, если он не справляется с обязанностями или компания показывает плохой результат. В Китае ситуация выглядит по-другому. Многие китайские компании фактически ограничивают срок пребывания генерального директора в должности. Поэтому в Китае простое разделение на добровольное и принудительное увольнение не имеет особого смысла и не дает полезной информации.

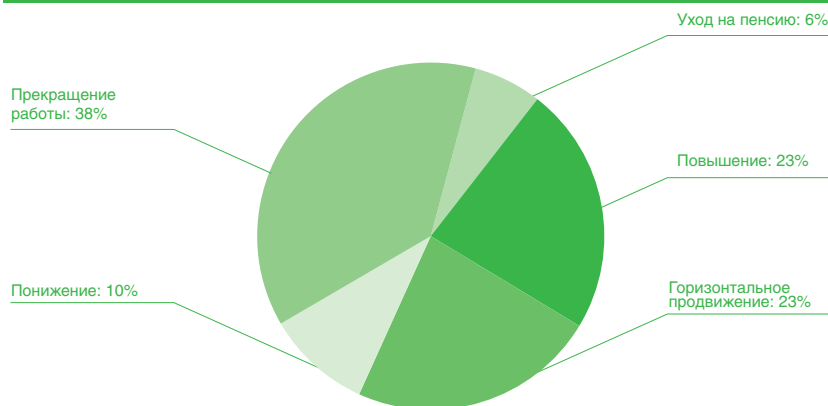
Согласно отчетам, из 173 ушедших в отставку генеральных директоров только 11 ушли на пенсию по возрасту. Что касается остальных 162 руководителей, то на основании их статуса после увольнения они были разделены на четыре больших группы: повышение (40 директоров), горизонтальное продвижение (40 директоров), понижение

**ТАБЛИЦА 1/ ВОЗРАСТ И ВРЕМЯ ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ УШЕДШИХ В ОТСТАВКУ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ ПО КАЖДОЙ ГРУППЕ**

Группа	Число генеральных директоров	Возраст (лет)		Время пребывания в должности (лет)	
		Среднее значение	Предельные значения	Среднее значение	Предельные значения
<b>Уход на пенсию</b>	11	61.1	58-65	5.6	2-10
<b>Повышение</b>	Переход на должность председателя совета директоров (6,4%)	61,1	58-65	5,6	2-10
	Переход на руководящие должности в компанию-держателя контрольного пакета акций 25 (14,5%)	47,5	36-58	3,9	0-10
<b>Горизонтальное продвижение</b>	Сохранение должности председателя совета директоров 15	46.4	38-54	4.0	0-9
	Переход на должность вице-председателя совета директоров (8,7%)	49,3	39-57	2,8	1-7
<b>Понижение</b>	21 (12,1%)	46,4	38-54	4,0	0-9
<b>Прекращение работы</b>	19 (11,0%)	49,2	36-60	4,7	1-10
<b>Итого</b>	17	47.9	31-65	3.5	0-11

Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

**РИСУНОК 3/ Статус ушедших в отставку генеральных директоров в Китае**



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

(17 директоров) и прекращение работы (65 директоров). Повышение означает, что сложивший полномочия генеральный директор получил более высокую должность в организации. Данная группа включает две подгруппы: в первую входят директора, которые стали председателями совета директоров зарегистрированных компаний, а во вторую — директора, занявшие руководящую должность (генерального директора или вице-президента) в компании, владеющей контрольным пакетом акций зарегистрированной компании, или же в ее материнской компании. Горизонтальное продвижение означает, что сложивший полномочия генеральный директор получил в организации должность того же уровня. Данная группа также включает две подгруппы. Первая состоит из директоров, которые ранее выступали одновременно в качестве генерального директора и председателя совета директоров и остались в должности председателя, сложив полномочия генерального директора. Вторая группа состоит из директоров, ставших вице-председателями совета директоров зарегистрированной на бирже компании. Понижение означает, что сложивший полномочия генеральный директор получил более низкую должность (вице-президента или главного инженера) в зарегистрированной на бирже компании. В последнюю группу (прекращение работы) входят директора, которые ушли в отставку и после этого не заняли руководящей должности ни в своей компании, ни в компании, владеющей контрольным пакетом ее акций, ни в любой другой крупной организации.

На рисунке 4 показана процентная доля компаний, которые понесли операционные убытки в 2007 или 2008 годах, по каждой из

вышеописанных пяти групп генеральных директоров. Среди компаний с операционными убытками самую большую долю занимают компании, директора которых прекратили работу (43%), следом идет группа с горизонтальным продвижением (37%), затем компании, директора которых заняли более низкую должность (29%), и компании, где директора ушли на пенсию (27%). Компании, директора которых перешли на более высокую должность, заняли наименьшую долю среди компаний с операционными убытками (22%). Однако данные отличия не являются статистически значимыми.

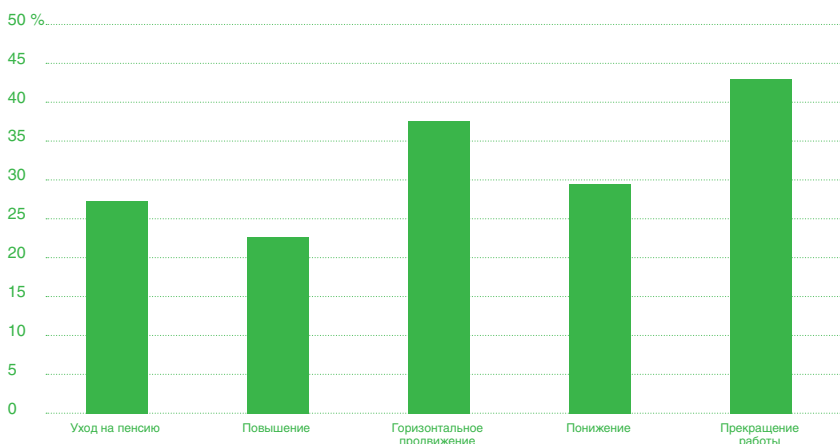
Ввиду того что причина смены генерального директора в группе ухода на пенсию достаточно очевидна (его возраст), далее приведен анализ остальных четырех групп, в которых средний возраст ушедших в отставку руководителей составлял менее 50 лет, т.е. более чем на 10 лет ниже общепринятого пенсионного возраста — 60 лет.

## ПОВЫШЕНИЕ ПЕРЕХОД НА ДОЛЖНОСТЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Из 25 генеральных директоров, которые стали председателями совета директоров компании, семеро заняли эту должность в связи с уходом действующего председателя совета директоров на пенсию. Например,

## Контрольным пакетом акций большинства зарегистрированных китайских компаний владеет другая компания

**РИСУНОК 4/** Процентная доля компаний, понесших операционные убытки, по каждой группе ушедших в отставку генеральных директоров



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

10 июня 2008 года г-н Цзинь Чжи-Го, 51 год, генеральный директор пивоваренной компании Tsingtao, был избран председателем совета директоров после ухода на пенсию г-на Ли Гуй-Жуна. До этого г-н Цзинь был генеральным директором компании в течение семи лет. С тех пор как он стал генеральным директором, доходы компании возросли с 3,77 миллиарда юаней в 2000 году до 13,7 миллиардов юаней в 2007 году, а ее чистая прибыль увеличилась с 95 миллионов до 600 миллионов юаней. Несомненно, хорошие результаты деятельности компании способствовали продвижению г-на Цзиня на должность председателя совета. Фактически, ни в одном из семи случаев компания не несла операционных убытков.

В 12 компаниях генеральные директора получили повышение после того, как действующий председатель совета директоров занял руководящую должность (чаще всего — генерального директора) в компании, владеющей

контрольным пакетом акций зарегистрированной на бирже компании или в ее материнской компании. В шести компаниях смена руководства произошла на фоне плохих результатов деятельности. Например, компания Louyang Glass сообщила об операционных убытках в размере 87 миллионов юаней в 2007 году и 294 миллионов юаней — в 2008 году. Тем не менее генеральный директор компании, г-н Гао Тянь-Бао, был все же назначен на должность председателя совета директоров, в то время как действующий председатель, г-н Чжу Лэй-Бо, стал генеральным директором и председателем совета директоров материнской компании, Louyang Glass Group. Очевидно, ответственность за плохие результаты деятельности компаний на генеральных директоров возложена не была.

По завершении срока полномочий генеральный директор должен уступить свое место вице-президенту

## ПЕРЕХОД НА РУКОВОДЯЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ В КОМПАНИЮ, ВЛАДЕЮЩУЮ КОНТРОЛЬНЫМ ПАКЕТОМ АКЦИЙ

Несмотря на то что на западе должность генерального директора крупной зарегистрированной на бирже компании часто является последним этапом карьеры, в Китае это не так. Контрольным пакетом акций большинства зарегистрированных китайских компаний владеет другая компания. Во многих случаях зарегистрированная на бирже компания может считаться дочерней компанией компании-держателя, которая также назначает высшее руководство дочерней компании. Раньше руководство материнской компании довольно часто управ-

ляло и дочерней компанией, зарегистрированной на бирже. Для того чтобы зарегистрированные на бирже компании стали более независимыми, в 2002 году китайское правительство запретило подобную практику. С тех пор переход на руководящую позицию в материнскую компанию стал естественным развитием карьеры генеральных директоров многих зарегистрированных на бирже компаний.

Из 15 генеральных директоров, занявших высшую должность в материнской компании, только двое получили это повышение на фоне плохих результатов деятельности компаний. В обоих случаях это были компании, контролируемые государством. Одна из них — компания «Восточно-китайские авиалинии», сообщившая о чистых убытках в размере 1,4 миллиарда юаней, а вторая — компания Huaneng Power International, сообщившая о чистых убытках в размере 421 миллиона юаней в 2008 году. В обеих компаниях председатели совета директоров также ушли в отставку, один из них позднее стал независимым директором другой контролируемой государством компании, а второй — вице-губернатором провинции.

## ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ СОХРАНЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

На западе, особенно в Соединенных Штатах, если председатель совета директоров передает полномочия генерального директора другому лицу, то это обычно происходит незадолго до его ухода на пенсию. Это знаменует начало плановой передачи полномочий преемнику. При преемственной передаче полномочий председатель правления (генеральный директор) сначала назначает своего преемника на должность генерального директора. Если преемник справляется со своими обязанностями, то в дальнейшем он займет должность председателя совета директоров, когда действующий председатель по плану уйдет на пенсию. Но в Китае едва ли можно наблюдать подобный сценарий. Средний возраст 21 генерального директора, которые остались в компании в качестве председателей совета директоров, составлял лишь немногим более 46 лет, а самому старшему из них было 53 года. Таким образом, этим должностным лицам было еще далеко до выхода на пенсию.

Если перевод генерального директора на должность вице-президента может рассматриваться как его наказание за плохие результаты деятельности, то при эффективной работе компании такого быть не может

Если причиной ухода этих председателей совета директоров с должности генерального директора было не планирование преемственности, то что? Выяснилось, что из 21 компании данной подгруппы четыре несли операционные убытки два года подряд — в 2007 и в 2008 годах, а пять компаний — в 2008 году. Предполагается, что вероятной причиной смены руководства в этих компаниях были

плохие результаты деятельности. Например, основатель компании Ningbo Bird Co., производящей сотовые телефоны, ушел с должности генерального директора, после того как компания сообщила о чистых убытках в размере 593 миллионов юаней в 2007 году и 127 миллионов — в 2008 году. Новым назначением генерального директора эти убыточные компании, возможно, надеялись изменить ситуацию к лучшему.

В остальных компаниях, где результаты были неплохие, такая смена часто объяснялась завершением срока пребывания в должности. Ограничение числа сроков пребывания в должности — довольно интересная особенность китайских компаний. Во многих компаниях пребывание директора в должности ограничено одним-тремя сроками, каждый из которых составляет два-четыре года. По завершении срока полномочий генеральный директор должен уступить свое место вице-президенту. Например, в компании Anhui Quanchai Engine Co., производителе дизельных двигателей и сопутствующей продукции, председатель совета директоров передал титул генерального директора вице-президенту, после того как отслужил в компании три срока, что в общей сложности составило девять лет, хотя на тот момент ему было только 46 лет.

## ПЕРЕХОД НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Было выявлено 19 генеральных директоров, которые после ухода со своей должности стали зампредами совета директоров. В данной группе шесть компаний сообщили об операционных убытках в 2007 или 2008 годах, и ни в одной из них не происходила смена председателя совета директоров. Ввиду того что для генерального директора переход на должность заместителя председателя совета директоров является горизонтальным продвижением, особенно если председа-

Если у зарегистрированной на бирже компании есть владелец контрольного пакета акций, то генеральный директор работает в его интересах, а не в интересах компании и остальных акционеров

тель совета остается на своей должности, то очевидно, что ни на генерального директора, ни на председателя совета не была возложена ответственность за плохие результаты деятельности этих компаний.

В остальных компаниях, где результаты были неплохие, такая смена по большей части объяснялась новым назначением и завершением срока пребывания в должности. Показательным примером служит уход г-на Ба Чжэнжуна с поста генерального директора компании Beijing Capital Development Co. В 2007 году г-н Ба занял первое место в мировом рейтинге перспективных генеральных директоров в возрасте до 45 лет, ежегодно составляемом бизнес-школой Cass. Несмотря на столь впечатляющий результат, г-н Ба все же вынужден был уйти в отставку в возрасте 39 лет, прослужив генеральным директором восемь лет.

Даже если от генеральных директоров действительно зависит разработка стратегии компании, они вряд ли станут разрабатывать и реализовывать долгосрочную стратегию

## ПОНИЖЕНИЕ

Когда генеральный директор становится вице-президентом компании, ясно, что речь идет о понижении в должности. На западе такое случается редко. Если по мнению руководства компании генеральный директор более не соответствует должности, то обычно практикуется его принудительный выход в отставку, так как оставлять недовольного понижением в должности генерального директора в высшем руководстве или совете директоров не имеет особого смысла. Как это ни удивительно, в Китае ситуация, когда сложивший полномочия генеральный директор становится вице-президентом компании, является довольно распространенной. В рамках выборки имеются 17 подобных примеров (почти 10%). Так, г-н Ван Ган из компании Beiya Industrial Group, фактически был и генеральным директором, и председателем совета директоров компании, прежде чем стать ее вице-президентом.

Кроме того, выяснилось, что большинство таких случаев не было обусловлено низкими результатами деятельности компании. Из 17 компаний, генеральные директора которых стали вице-президентами, только 5 (29,4%) понесли операционные убытки, а у 12 (70,6%) не отмечалось операционных убытков ни в 2007, ни в 2008 годах. И если перевод генерального директора на должность вице-президента может рассматриваться как его наказание за плохие результаты деятельности, то при эффективной работе компании такого быть не может. Действительно, во всех 12 компаниях, где не отмечалось операционных

убытков в 2007 или 2008 годах, официальной причиной смены директора называлось новое назначение и завершение срока полномочий. Например, в компании Shanxi Antai Group Co., работающей в угольной отрасли, главным инженером компании с 2002 года является г-жа Хуан Цзин-Хуа, которая до этого в течение двух сроков, т.е. шести лет, занимала должность генерального директора. И поскольку какие-либо признаки низкой эффективности или других проблем в этих 12 компаниях отсутствуют, похоже, что перевод генеральных директоров на должность вице-президента не считается понижением. Напротив, это ожидаемая часть процесса ротации должностей.

## ПРЕКРАЩЕНИЕ РАБОТЫ

Эта группа по размеру намного превосходит остальные, в нее входят 65 генеральных директоров. За исключением одного из них, который переехал в Канаду, не было никаких сведений о том, что стало с ними после отставки. Достоверно известно одно — эти люди дальнейшем не занимали высоких управленческих должностей в зарегистрированных на бирже компаниях или в компаниях, владеющих контрольными пакетами их акций.

В данной группе основной причиной смены генерального директора были плохие результаты деятельности компании. Было установлено, что в 28 случаях смены директора имели место операционные убытки. 23 из этих 28 генеральных директоров (82%) пробыли в должности три года и менее, при этом в 19 случаях (68%) произошла также смена председателя совета директоров. Очевидно, что на этих генеральных директоров и председателей совета была возложена ответственность за плохие результаты деятельности компании, и можно считать, что они были уволены. Фактически, многие из этих компаний открыто объявили, что смена генерального директора (и председателя совета) была началом или частью процесса реструктуризации.

Еще одной важной причиной является смена владельца контрольного пакета акций. Было установлено, что 20 случаев смены генерального директора произошли вслед за сменой владельца контрольного пакета акций. На западе замена руководства приобретенной компанией часто происходит при плохих показателях деятельности. Если же приобретенная компания работает эффективно, компания-приобретатель

На этих генеральных директоров и председателей совета была возложена ответственность за плохие результаты деятельности компании, и можно считать, что они были уволены



часто оставляет руководство на местах, чтобы свести организационную неразбериху к минимуму. В Китае, напротив, владельцы контрольного пакета акций, кажется, больше озабочены тем, чтобы поставить на руководящие должности своих людей, нежели вызванными этим организационными проблемами. Несмотря на то что половина упомянутых 20 компаний не испытывали проблем с эффективностью, новые владельцы контрольных пакетов акций все же заменили генеральных директоров своими людьми. Фактически новые акционеры также заменили и председателей советов директоров почти во всех 20 компаниях, за исключением трех.

## ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КИТАЕ

Подводя итоги исследования текучести руководящих кадров, можно сделать следующие выводы. Первое: должность генерального директора зарегистрированной на бирже компании — это не последняя ступень карьерной лестницы, так как большинство генеральных директоров оставляют свой пост в молодом возрасте, до 50 лет. Второе: компании довольно часто меняют генеральных директоров, о чем свидетельствует тот факт, что средний срок пребывания в должности составляет лишь 3,5 года, а более двух третей директоров занимали свою должность менее пяти лет. Третье: существует связь, хотя и слабая, между плохими результатами деятельности компании и сменой генерального директора. Четвертое: результаты деятельности компании — это не единственный фактор, определяющий, ждет ли генерального директора повышение, горизонтальное продвижение, понижение или полное прекращение работы после ухода с занимаемой должности. Пятое: именно владелец контрольного пакета акций принимает решения о назначении и замене генерального директора. И наконец, в некоторых компаниях занимать должность генерального директора означает лишь участвовать в процессе ротации должностей между несколькими избранными руководителями высшего звена.

Вышеприведенные наблюдения позволяют сделать важные выводы с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента в китайских компаниях, зарегистрированных на бирже. Во-первых, если у зарегистрированной на бирже компании есть владелец контрольного пакета акций, то генеральный директор работает в его интересах, а не в интересах компании и остальных акционеров. Ввиду того, что решения о назначении и замене генерального директора принимаются владельцем контрольного пакета акций, директор заинтересован в том, чтобы угодить владельцу контрольного пакета и получить повышение после ухода с поста генерального директора

или сохранить за собой должность. Несмотря на то что китайское правительство пытается повысить независимость зарегистрированных на бирже компаний, запрещая одновременно занимать руководящую должность и в зарегистрированной на бирже компании, и в материнской компании, зарегистрированные на бирже компании не станут по-настоящему независимыми до тех пор, пока карьера генерального директора находится в руках владельца контрольного пакета акций.

Во-вторых, у многих генеральных директоров зарегистрированных на бирже компаний нет права принятия окончательного решения по стратегическим вопросам деятельности компании. При наличии владельца контрольного пакета акций компании стратегия генерального директора должна получить одобрение с его стороны. Даже если акции компании распределены среди многочисленных акционеров, т.е. нет держателя контрольного пакета акций, генеральный директор все же может являться лишь одним из ее руководителей. В большинстве компаний установлены ограничения срока пребывания генерального директора в должности. По окончании данного срока он либо повышается в должности и становится председателем совета директоров, либо получает горизонтальное продвижение, становясь вице-председателем совета или вице-президентом. Новому генеральному директору (т.е. преемнику) приходится работать вместе со своим предшественником, продолжающим занимать значимую должность в совете директоров или высшем руководстве компании. Поэтому руководящая роль в таких компаниях будет скорее всего разделена между действующим и бывшим генеральными директорами. Для того чтобы понять, под чьим контролем находится зарегистрированная на бирже китайская компания фактически, необходимо изучить структуру ее собственности и управления.

В-третьих, частая смена высшего руководства зарегистрированной на бирже компании может не только подорвать стабильность и преемственность ее стратегии, но и заставить генерального директора ориентироваться на краткосрочную перспективу. Для разработки и реализации успешной стратегии требуется много времени. Чтобы свести к минимуму срывы стратегического курса, во многих компаниях США генеральный директор должен оставаться в должности не менее десяти лет. В некоторых компаниях, таких как GE, даже пред-

У многих генеральных директоров зарегистрированных на бирже компаний нет права принятия окончательного решения по стратегическим вопросам деятельности компании

полагается, что генеральный директор должен работать в должности пятнадцать-двадцать лет, чтобы у него было достаточно времени для выработки и реализации собственной стратегии. И хотя средний срок пребывания в должности генеральных директоров в 2008 году превысил аналогичный показатель предшествующих лет, он составлял лишь три с половиной года. Даже если от генеральных директоров действительно зависит разработка стратегии компании, они вряд ли станут разрабатывать и реализовывать долгосрочную стратегию. Зная, что срок исполнения ими своих полномочий недолог, генеральные директора склонны ориентироваться на краткосрочную перспективу с целью повысить свои шансы на продвижение и максимально удовлетворить собственные интересы. Они даже могут предпринять действия, способные резко повысить эффективность деятельности компании в текущий момент, но при этом оказать отрицательное воздействие в долгосрочной перспективе.

# РОССИЯ

С целью изучения текучести руководящих кадров в России были отобраны 125 крупнейших компаний, зарегистрированных на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ) и в Российской торговой системе (РТС), что составляет около 25% всех компаний, зарегистрированных на двух вышеуказанных биржах на конец 2008 года. Была отслежена смена генеральных директоров отобранных компаний с 2005 по 2009 годы. Всего установлено 74 случая смены генерального директора. Однако эти случаи распределились по годам неравномерно. В таблице 2 показано существенное повышение перемещений руководящих кадров с 2007 по 2009 годы, при этом пик был отмечен в 2008 году, когда сменилось 23 генеральных директора — это около трети всех случаев с 2005 по 2009 годы. Очевидно, многие компании заменили генерального директора во время недавнего финансового кризиса.

**ТАБЛИЦА 2. ТЕКУЧЕСТЬ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ С 2005 ПО 2009 ГОДЫ**

Год	2005	2006	2007	2008	2009	Итого
Число	8	10	16	23	17	74
Процент	10.8%	13.5%	21.6%	31.1%	23.0%	100%
Возраст генерального директора	58	52	51	52	51	52
Срок пребывания в должности (лет)	10.7	6.8	4.5	3.1	3.9	4.9

Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

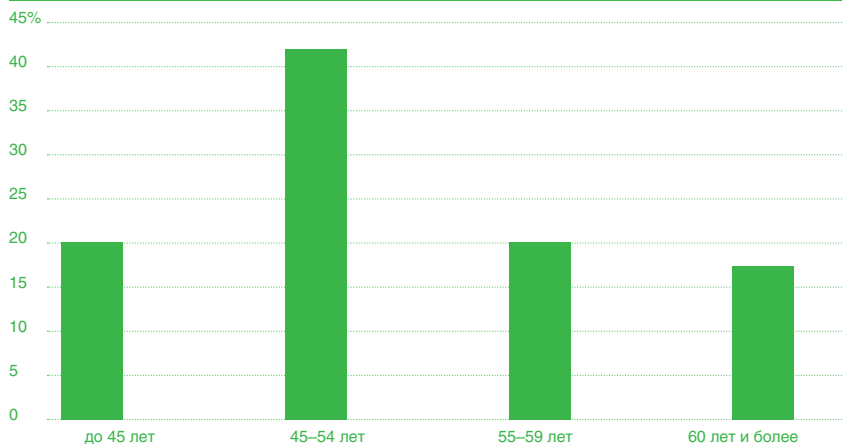
## ВОЗРАСТ И СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ УШЕДШИХ В ОТСТАВКУ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

Ушедшие в отставку генеральные директора были старше своих китайских коллег, но все же гораздо моложе своих коллег из США. Средний возраст генерального директора в момент ухода в отставку составлял 52 года (47 лет у китайских директоров и 62 года — у американских). На рисунке 5 представлено возрастное распределение ушедших в отставку генеральных директоров. Около 20% из них (15 человек) были моложе 45 лет, 42% (31 человек) были в возрасте от 46 до 54 лет, 20% (15 человек) — в возрасте 55–59 лет, а 18% (13 человек) достигли 60-летия.

Срок пребывания в должности российских генеральных директоров был больше, чем китайских.

Срок пребывания в должности российских генеральных директоров был больше, чем китайских. Средний срок исполнения полномочий генерального директора в России составлял пять лет по сравнению с 3,5 годами в Китае

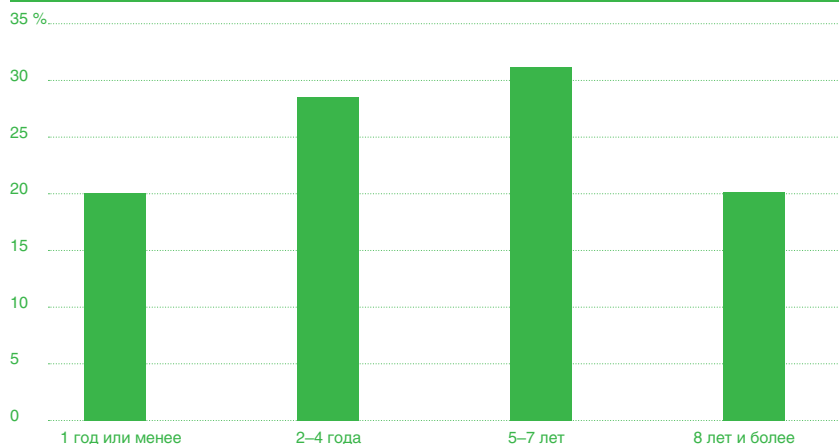
**РИСУНОК 5/ Возрастное распределение ушедших в отставку генеральных директоров в России**



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

Средний срок исполнения полномочий генерального директора в России составлял пять лет по сравнению с 3,5 годами в Китае. На рисунке 6 представлено распределение ушедших в отставку генеральных директоров по времени пребывания в должности. Около 20% из них (15 человек) занимали свою должность только один год или менее, 28% (21 человек) занимали должность от 2 до 4 лет, 31% (23 человека) — 5–7 лет, а 20% (15 человек) — 8 лет и более. Данная информация наводит на мысль, что в крупных российских компаниях больше стабильности на уровне высшего руководства, чем в крупных китайских.

**РИСУНОК 6/ Распределение ушедших в отставку генеральных директоров по времени пребывания в должности в России**



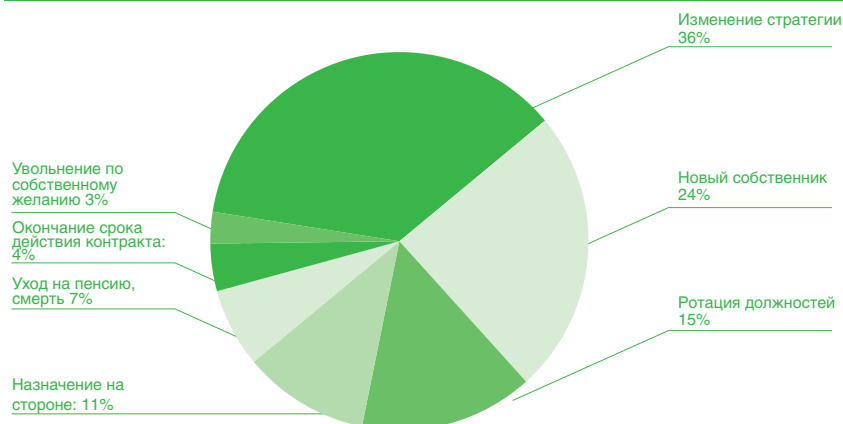
Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

## ПРИЧИНЫ СМЕНЫ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ В РОССИИ

С учетом относительно молодого возраста ушедших в отставку генеральных директоров только небольшое их число (5 случаев, или 7%) сменилось по причине возраста или смерти. Наиболее часто в качестве причины смены упоминалось изменение стратегии (27 случаев, или 36%). Это неудивительно, ведь большинство случаев смены генерального директора в выборке произошли в период финансового кризиса. Для того чтобы справиться с неблагоприятными последствиями финансового кризиса, многие компании решили изменить или скорректировать свою стратегию. Если в компании считали, что действующий генеральный директор не способен провести планируемые изменения или внедрить новую стратегию, то его заменяли. Исследование западных компаний показывает, что хотя смена генерального директора часто вызвана изменением обстановки или плохими результатами деятельности компании, она не всегда приводит к разработке более успешной стратегии или улучшению результатов. В действительности, во

Большинство случаев смены генерального директора в выборке произошли в период финансового кризиса. Для того чтобы справиться с неблагоприятными последствиями финансового кризиса, многие компании решили изменить или скорректировать свою стратегию

**РИСУНОК 7/ Официальные причины смены генеральных директоров в России**



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

многих случаях дестабилизация высшего уровня управления может только ухудшить состояние дел в компании и привести к новому раунду смены руководства. Еще слишком рано говорить о том, действительно ли смена руководящих кадров помогла российским компаниям лучше справиться с неблагоприятными последствиями финансового кризиса.

Второй наиболее часто упоминаемой причиной смены генерального директора была смена собственника (18 случаев, или 24%), и это показывает, что новые собственники, как правило, назначали нового генерального директора. Данный принцип очень похож на тот, что мы наблюдали в Китае. В обеих странах владельцы контрольного пакета акций оказывают сильное влияние на принятие решений о назначении высшего руководства. Большим преимуществом наличия владельца контрольного пакета акций является то, что у такого владельца имеются сильные стимулы, чтобы контролировать работу руководства, и властные полномочия, чтобы наложить дисциплинарное взыскание на плохого руководителя. В то же время существует большой риск, что владелец контрольного пакета акций будет злоупотреблять своими полномочиями, чтобы отстаивать свои собственные интересы за счет мелких акционеров, особенно если защита прав мелких акционеров слаба.

Следующие две наиболее часто упоминаемые причины смены генерального директора — это ротация должностей (11 случаев, или 15%) и назначение на стороне (8 случаев, или 11%). Ротация должностей означает, что сложивший полномочия генеральный директор занял другую должность либо в той же компании, либо в ее компании-учредителе. Назначение на стороне означает, что генеральный директор ушел по причине перехода в другую организацию. И несмотря на то что лишь в небольшом числе случаев смена генерального директора объяснялась назначением на стороне, выяснилось, что многие из ушедших в отставку директоров впоследствии стали работать в другой организации. Этот вопрос рассмотрен ниже.

Большим преимуществом наличия владельца контрольного пакета акций является то, что у такого владельца имеются сильные стимулы, чтобы контролировать работу руководства, и властные полномочия, чтобы наложить дисциплинарное взыскание на плохого руководителя



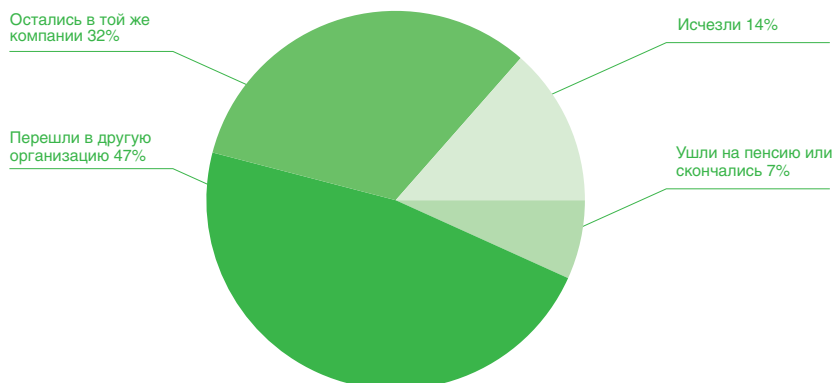
## ЧТО ПРОИЗОШЛО С ГЕНЕРАЛЬНЫМИ ДИРЕКТОРАМИ ПОСЛЕ УХОДА В ОТСТАВКУ?

Довольно интересной особенностью ухода российских генеральных директоров в отставку является тот факт, что многие из них впоследствии стали работать в других организациях. Было установлено, что в рамках выборки 60 генеральных директоров после отставки перешли на новую работу, при этом 35 человек (47%) — в другую организацию.

Такая тенденция очень отличается от китайской, где большинство генеральных директоров после ухода в отставку получили должность в той же компании или в компании-владельце контрольного пакета акций. За исключением пяти генеральных директоров, получивших государственные должности, остальные 30 перешли на работу в другую компанию либо в качестве генерального директора, либо в высшем руководстве. Данный факт дает основания полагать, что в России очень активный рынок независимых управленческих кадров, где компании могут найти себе управленцев. В то же время это наводит на мысль, что многие российские компании не способны выявлять и продвигать высших управленцев из числа собственных сотрудников, возможно, из-за отсутствия отлаженной

Многие российские компании не способны выявлять и продвигать высших управленцев из числа собственных сотрудников, возможно, из-за отсутствия отлаженной корпоративной системы развития руководящего состава

**РИСУНОК 8/ Что произошло с российскими генеральными директорами после ухода в отставку?**



Источник: Годовые отчеты компаний (2007–2009)

корпоративной системы развития руководящего состава. На рисунке 8 приводится более подробная информация о том, что произошло с российскими генеральными директорами после ухода в отставку.

Было установлено, что в России, как и в Китае, некоторые генеральные директора после отставки заняли более низкую должность в той же компании. Из 25 директоров, занявших другую должность в той же компании, восемь стали председателями совета директоров, двенадцать — членами совета директоров, а пятеро — вице-президентами. Возраст тех 17 генеральных директоров, которые вошли в совет директоров или стали вице-президентами, варьировался от 42 до 60 лет и в среднем составлял 52 года. Учитывая, что выход на пенсию им предстоит еще не скоро, важно, чтобы у них сложились хорошие рабочие взаимоотношения с новыми генеральными директорами. Кроме того, во избежание путаницы и конфликтов необходимо, чтобы должностные лица, непосредственно участвующие в работе компании, а также другие внутренние и внешние заинтересованные лица ясно понимали, кто на самом деле руководит компанией.

## ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ

Несмотря на отсутствие данных о результатах деятельности компаний анализ возрастного состава ушедших в отставку генеральных директоров и сроков их пребывания в должности, а также причин смены директоров и событий, произошедших после их ухода в отставку, все же позволяет сделать некоторые значимые выводы с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента в России. Один из установленных нами фактов — увеличение числа случаев смены генеральных директоров во время недавнего финансового кризиса. Без сомнения, это было очень тяжелое время для многих компаний, что заставило их изменить действующую стратегию или избрать совершенно новый стратегический курс. Вопрос в том, нужны ли этим компаниям новые директора, чтобы разработать и реализовать новую стратегию. Даже если новый генеральный директор может по-новому взглянуть на ситуацию и принести новые идеи, он, как правило, не знает и не понимает компанию столь же хорошо, как

Многих новых генеральных директоров пригласили со стороны, то есть они до этого были генеральными директорами или руководителями высшего звена в других компаниях

прежний. Более того, анализ показал, что многих новых генеральных директоров пригласили со стороны, то есть они до этого были генеральными директорами или руководителями высшего звена в других компаниях. Если такие люди ушли из своих прежних компаний потому, что там их считали неспособными успешно справиться с проблемами, вызванными финансовым кризисом, то сомнительно, чтобы у них были большие шансы добиться успеха в новой компании. Таким образом, если компания сталкивается с неожиданными изменениями внешних условий, ей следует сначала попытаться справиться с проблемой под руководством действующего генерального директора. Даже если замена неизбежна, прежде чем искать нового лидера на стороне, нужно внимательно изучить свои собственные руководящие кадры.

Было также обнаружено, что в связи с участвовавшей сменой генеральных директоров в период финансового кризиса уменьшился срок их пребывания в должности. Эта тенденция противоположна ситуации в Китае, где в 2008 году отмечалось увеличение среднего срока полномочий генеральных директоров. Учитывая частую смену директоров в прошлом, китайские компании вероятно осознали важность и необходимость определенной стабильности на уровне высшего руководства. Российские компании, наоборот, по-видимому, пытались реорганизовать руководство, чаще заменяя его. Оба подхода отражают пересмотр этими компаниями своих прошлых порядков. Однако китайские компании, возможно, сделали недостаточно, а российские несколько переусердствовали. Для дальнейшего развития китайским и российским компаниям необходимо найти баланс между стабильностью и необходимостью смены руководства. Хотя невозможно определить идеальный срок пребывания генерального директора в должности в каждом отдельном случае, предлагается, чтобы компании давали своим генеральным директорам не менее пяти лет на разработку и реализацию своей стратегии.

Для обеспечения определенного уровня стабильности высшего руководства компаниям необходимо больше заниматься развитием и обучением руководителей, чтобы иметь внутренний резерв кандидатов на должность генерального директора. Было выяснено, что многие из ушедших в отставку директоров заняли высшие руководящие должности в других компаниях. Это говорит о том, что

Российские компании, наоборот, по-видимому, пытались реорганизовать руководство, чаще заменяя его

российские компании готовы передавать руководство преемнику со стороны. Несмотря на то что передача руководства стороннему лицу становится все популярнее, особенно в Соединенных Штатах, это может с большей вероятностью привести к несовместимости между компанией и сторонним руководителем, нежели в случае передачи руководства внутри компании, когда генеральный директор избирается из числа ее собственных кандидатов. Причина кроется в более высоком уровне информационной асимметрии между компанией и сторонними кандидатами на должность генерального директора, из-за чего компании и сторонним кандидатам сложно правильно оценить друг друга. Наоборот, риск несовместимости при передаче руководства внутри компании гораздо ниже, так как компания и внутренние кандидаты на должность генерального директора действительно хорошо знают друг друга. Поэтому российским компаниям рекомендуется больше инвестировать в обучение и развитие собственного руководящего состава и не поддаваться слишком быстро идее передать руководство стороннему лицу.

Авторы:

Вэй Шэнь

кандидат наук

(старший научный сотрудник SIEMS; Wei\_Shen@skolkovo.org)

Колесников Сергей

(специалист по исследовательской деятельности SIEMS;

Sergey\_Kolesnikov@skolkovo.ru)

Главный редактор:

Сэм Парк

(spark@skolkovo.org)

# 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)
- «Размер имеет значение: насколько велик масштаб БРИК?» (Январь 2010)
- «К вопросу о «разъединении»: действительно ли страны БРИК могут пойти своим собственным путем?»  
(Февраль 2010)
- «Новая география» международной торговли «Как страны с формирующимся рынком быстро меняют мировую торговлю» (Март 2010)
- «Частая смена кадров на высших руководящих позициях в России и Китае с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента»  
(Апрель 2010)

**Московская школа управления СКОЛКОВО** – совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делая упор на практические знания, 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 в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний интегрированные модули. В январе 2009 года началась первая программа Executive MBA, в сентябре 2009 года – первая международная программа Full-time MBA, в январе 2010 года стартовала вторая программа Executive MBA. Сейчас идёт набор студентов на программы MBA и Executive MBA, которые начнутся в сентябре 2010 года.

#### **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



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