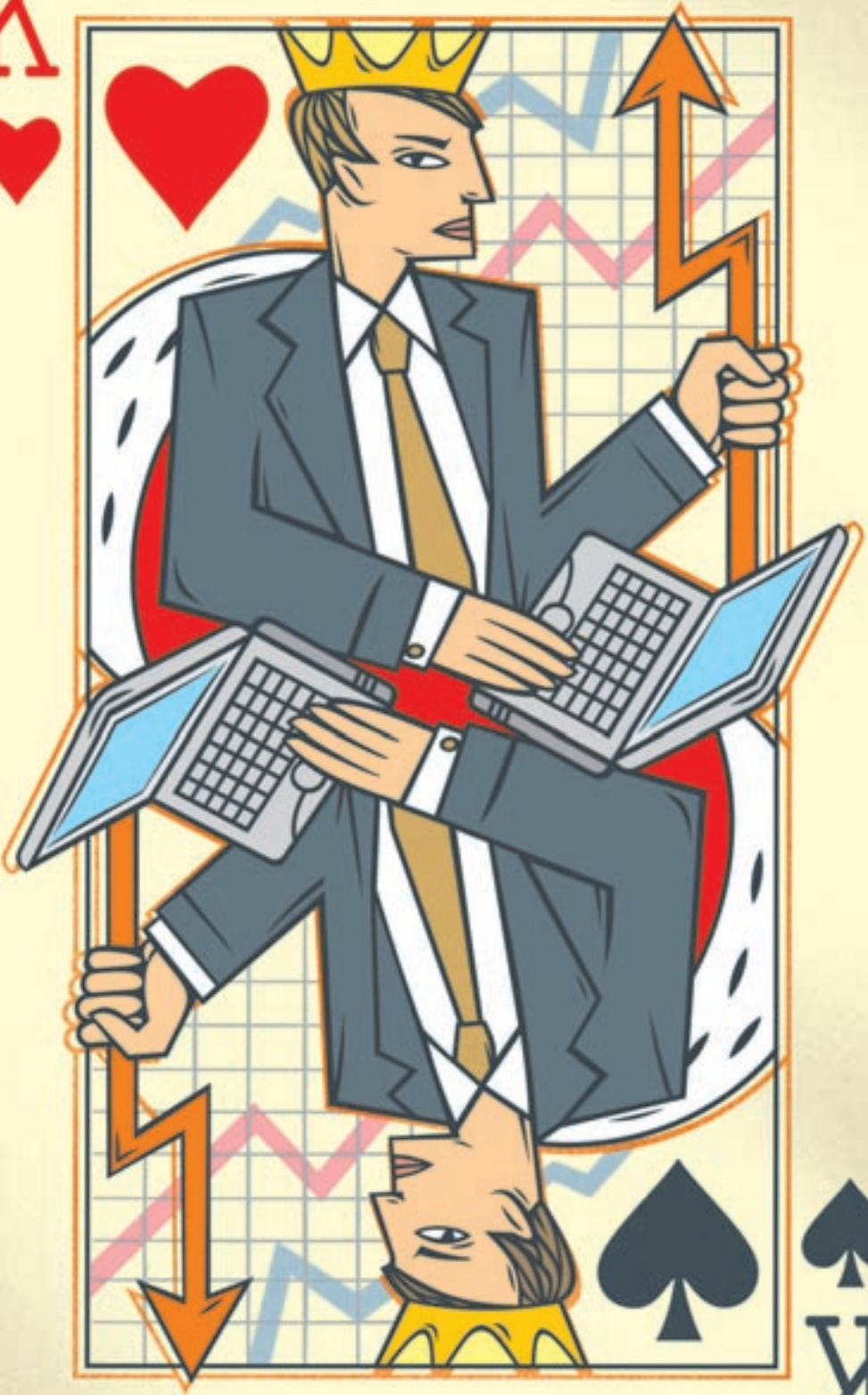


K



K

# Председатель и директор — один человек или два?

Пол Кумз, Саймон Вонг

*Российское законодательство требует разделения должностей председателя совета директоров и генерального директора, хотя фактически во многих российских компаниях функции собственности и управления сконцентрированы в руках первого лица. В развитых странах согласия по этому вопросу нет: если в Великобритании почти во всех компаниях эти функции разделены, то в США, наоборот, чаще всего совмещены. Авторы статьи рассматривают разные доводы за и против разделения функций генерального директора и председателя совета директоров, и идея разделения кажется им наиболее целесообразной.*

**У** корпоративного управления в Великобритании и США так много общего, что говорят даже об англо-американской модели. Однако, когда речь заходит о разделении должностей председателя совета директоров и генерального директора, оказывается, что эта модель предоставляет почти взаимоисключающие возможности.

В Великобритании примерно в 95% из 350 компаний, акции которых учитываются при расчете фондового индекса FTSE, эти должности занимают разные люди. В США, напротив, около 80% компаний — членов списка S&P 500 следуют иному принципу, и это соотношение за последние 15 лет практически не изменилось. Почему же две страны, славящиеся самыми эффективными системами корпоративного управления, придерживаются диаметрально противоположных взглядов на структуру руководства?

В Великобритании, как и в других странах, пропагандирующих разделение обязанностей (см. схему на с. 88), это считают совершенно необходимым условием независимости совета директоров, поскольку

**Пол Кумз (Paul Coombes)** — бывший директор McKinsey, Лондон, в настоящее время советник фирмы

**Саймон Вонг (Simon Wong)** — консультант McKinsey, Лондон

перед председателем совета и генеральным директором компании стоят разные задачи. Генеральный директор руководит компанией, председатель — советом директоров, и, кроме того, в соответствии с одной из своих функций он должен тщательно контролировать деятельность генерального директора. Если обязанности председателя совета директоров и генерального директора исполняет один и тот же

### Разделять или не разделять<sup>1</sup>



человек, то совету гораздо сложнее критически оценивать работу генерального директора и выражать независимое мнение на этот счет. Председатель совета директоров, не исполняющий функции генерального директора, в большей степени склонен к анализу и открыт к обсуждению острых вопросов на заседаниях совета — не в последнюю очередь потому, что непредвзято оценивает предложения менеджмента. В ситуации, когда функции совмещены, у менеджмента появляется больше возможностей скрывать

информацию от совета директоров (речь в основном идет о негативной информации), лишая его возможности иметь достоверное представление об эффективности бизнеса. И конечно, никто не контролирует деятельность генерального директора, кроме него самого.

Разделение ролей, безусловно, позволяет оценить реальную дееспособность генерального директора, но тем самым увеличивается опасность, что он полностью сконцентрируется на краткосрочных целях, особенно когда его к этому поощряет система стимулов в компании. В этой ситуации от независимого председателя совета директоров зависит, будет ли компания учитывать и долгосрочную перспективу. Сторонники разделения постов часто приводят еще один очевидный аргумент в пользу своей позиции: один человек просто

не в состоянии эффективно исполнять обе роли, учитывая их ответственность и сложность. Разделение обязанностей предоставляет генеральному директору определенную свободу действий непосредственно в ведении бизнеса, а председателю совета директоров — возможность реально участвовать в работе совета директоров.

Каковы же доводы у противников этих взглядов? Главный сводится к следующему: разделение постов лишает генерального директора полномочий, необходимых для полноценного исполнения его должностных обязанностей. Кроме того, складывается двусмысленное положение — неясно, кто именно отвечает за деятельность компании. Председатель совета директоров может даже попытаться узурпировать функции генерального директора. Иногда утверждают, что при совмещении обеих функций проще принимать решения, особенно в критических ситуациях, а совет директоров обычно больше осведомлен о проблемах организации.

Мало кто будет отрицать важность сохранения независимости совета директоров. Но оппоненты разделения функций уверены, что предполагаемые выгоды от разделения, такие как более независимый и объективный совет директоров, кратковременны: чем дольше председатель совета директоров занимает свой пост, тем менее независимым он становится.

Чтобы развеять сомнения в том, что совет директоров при совмещении двух функций теряет свою независимость, оппоненты разделения выдвигают идею лид-директора — «неисполнительного» директора, который оказывается связующим звеном между человеком, исполняющим одновременно функции председателя совета директоров и генерального директора, и внешними директорами, советуется с председателем — генеральным директором по повестке заседаний совета директоров и исполняет другие укрепляющие независимость совета функции. Примерно в 30% крупнейших американских компаний придерживаются именно этого принципа. Его сторонники утверждают, что вместе с другими мерами (например, требованиями, чтобы большинство совета директоров составляли независимые директора, а некоторые заседания совета проводились без участия менеджмента) такой подход делает совершенно ненужным разделение функций председателя совета и генерального директора.

### **Сопоставляя доводы**

Сравнив аргументы, мы пришли к выводу, что доводы в пользу разделения функций более убедительны, поскольку разделение создает



структурную основу для независимой деятельности совета директоров. Ограничение власти генерального директора зачастую может дать очень положительный эффект. В большинстве развитых стран власть в корпорациях разделена, и опыт США, где в руках первого лица сосредоточено слишком много власти, трудно назвать передовым<sup>1</sup>. Более того, разделение функций не только не вызовет путаницы с разделением ответственности, но, напротив, четко установит, что основная задача совета директоров — управлять в общем смысле, то есть контролировать менеджмент и таким образом защищать интересы акционеров, в то время как функция генерального директора — эффективное оперативное управление компанией.

Назначение лид-директора может стать важным шагом на пути разделения функций руководителей, но это не более чем промежуточная мера, и довольствоваться ею нельзя, ведь генеральный директор в этом случае все-таки остается полноправным хозяином положения. Чтобы действовать эффективно, лид-директор должен получить такие же полномочия, как у председателя совета директоров, и тогда генеральному директору не придется совмещать обе должности.

Безусловно, разделение функций не панацея, и только от этого работа советов директоров не улучшится. Структурно независимый совет не обязательно будет реально независимым: советы некоторых компаний, где функции председателя совета директоров и генерального директора разделены, не справились со своими контролирующими функциями. Более того, вряд ли председатель совета директоров, не слишком ревностно относящийся к своему делу, будет использовать свою независимость по назначению. Разделение функций должно подкрепляться, например, культурой проведения собраний совета директоров (в этом случае председатель и другие члены совета директоров могут отвести кандидатуру генерального директора, не боясь обидеть его) и объективным процессом выбора председателя совета директоров. Так, идеальный кандидат на этот пост должен обладать временем для исполнения своих обязанностей, хорошо знать специфику бизнеса и быть готовым исполнять «закулисную» роль. Лучшим кандидатом часто оказывается независимый директор, несколько лет проработавший в составе совета директоров. На этот пост не следует выбирать



<sup>1</sup> В таких странах, как Германия и Нидерланды (где законодательно установлен двухуровневый совет директоров), функции председателя совета директоров и генерального директора разделены. Председатель руководит наблюдательным советом, состоящим из «неисполнительных» директоров, а генеральный директор (либо лицо, занимающее аналогичный пост) возглавляет правление, в которое входят только исполнительные директора. Даже во Франции, где высока концентрация полномочий, правительство приняло закон, разрешающий компаниям разделять должность *president — directeur general* (аналог совмещенной должности председателя — генерального директора) на две независимые должности.

действующего генерального директора или другого исполнительного директора, которые вряд ли захотят остаться «за сценой» и не смогут объективно оценить существующие политику и стратегию бизнеса.

Аргументы в пользу разделения функций безусловно преобладают в Великобритании. Почему же они менее значимы для американских компаний?

### Разный карьерный путь

В начале 1990-х годов, до того, как корпоративное управление стало предметом всеобщего интереса, примерно в половине из 1000 крупнейших британских компаний уже разделяли должности председателя совета директоров и генерального директора. Баланс был нарушен в 1992 г., когда в ответ на серию скандалов в таких компаниях, как Polly Peck и Coloroll<sup>2</sup>, был создан Кодекс Cadbury (Cadbury Code of Best Practice<sup>3</sup>). Доклад комитета Cadbury отстаивал целесообразность разделения функций председателя совета директоров и генерального директора и требовал, чтобы компании, не последовавшие этой рекомендации, объяснили причины своего решения (этот подход получил название «соответствуй или объясняй»). Это был поворотный пункт для акционеров. После выхода доклада институциональные инвесторы Великобритании, возглавляемые Национальной ассоциацией пенсионных фондов и Ассоциацией британских страховщиков, начали опротестовывать каждое решение входящей в листинг британской компании о назначении одного лица на обе должности. Пресса также оказала поддержку, заняв сторону инвесторов. Изменения произошли стремительно. К 1994 г. обе должности совмещались только в 25% из 1000 крупнейших компаний.

В США до сих пор нет кодекса корпоративного управления, четко рекомендующего разделение функций и требующего, чтобы компании обосновывали выбор той или иной модели управления. Возможно, поэтому американские акционеры не слишком беспокоятся, когда компании следуют смешанной модели управления. Кроме того, американские институциональные инвесторы, ведущие и другой бизнес с компаниями — а именно инвестиционные банки, — не хотят рисковать этими отношениями и активно отстаивать интересы акционеров. Довольно слабое давление на американский бизнес можно, наверное, объяснить еще и тем, что его эффективность

<sup>2</sup> Доклад комитета Cadbury также содержал сведения о двух других скандалах, связанных с Bank of Credit, Commerce International (BCCI) и издателем Робертом Максвелом. Общественность узнала об этих скандалах благодаря докладу.

<sup>3</sup> Подробнее об этом читайте в статье «Почему работают кодексы корпоративного управления» в этом номере «Вестника McKinsey».

и конкурентоспособность на международном рынке не дает инвесторам поводов требовать каких-либо изменений.

При отсутствии кодекса или сходного механизма принуждения непонятно, реализуется ли когда-нибудь идея разделения функций в США. За пару последних лет несколько выдающихся американских компаний, таких как Charles Schwab и E\*Trade Financial, перешли на раздельную модель управления, считая, что это улучшит качество их корпоративного управления. Если новая модель управления этих компаний окажется успешной, появятся реальные предпосылки для серьезных перемен. Недавнее решение Нью-Йоркской фондовой биржи о разделении функций также может серьезно сказаться на общих настроениях. Однако, в случае широкого распространения этой практики потребуются глубокие изменения и в американской культуре ведения бизнеса в целом.

В Великобритании путь от генерального директора до председателя совета директоров — желанное развитие карьеры. Должность председателя совета директоров весьма престижна, хотя ее оплата составляет лишь 10—20% от оклада генерального директора.

Скромное вознаграждение часто компенсируется возможностью исполнять другие почетные роли. Председатель совета обычно занят лишь два-три раза в неделю, поэтому человек, занимающий этот пост, может, например, работать в правительственных комиссиях, советах благотворительных фондов, способствовать развитию инновационных предприятий и сфер бизнеса или просто жить в свое удовольствие. Кроме того, в британских компаниях

председатели советов директоров довольно часто остаются на этом посту по десять лет, и, таким образом, сохранение рабочего места им гарантировано в большей степени, чем генеральным директорам, которые рассматривают пост председателя совета как вершину успешной деловой карьеры. Именно такой культурой частично объясняется тот факт, что во многих британских компаниях посты председателя совета директоров и генерального директора были разделены еще до принятия Кодекса Cadbury.

В США должность председателя совета директоров считается гораздо менее уважаемой, чем в Великобритании, вероятно из-за высокой корреляции престижа позиции и ее оплаты. Более того, в США предполагается, что высококвалифицированные профессионалы, пользующиеся наибольшим спросом, должны до пенсии работать в полную силу. Менее востребованная, сравнительно низко оплачиваемая, не подразумевающая полную занятость работа председателя совета директоров непривлекательна для успешных



руководителей, которым еще далеко до пенсионного возраста. Американские руководители высшего звена предпочитают исполнять общественные функции либо на протяжении деловой карьеры, либо на пенсии<sup>4</sup>.

Чтобы продвигать идею разделения функций, работу председателя совета директоров нужно представлять в более выигрышном свете. Уровень доверия в корпоративной Америке настолько низок, что содействие восстановлению этого доверия пойдет на пользу всего общества. И кто сделает это лучше председателя совета директоров?

*Статья была опубликована в The McKinsey Quarterly, 2004, № 2*

---

<sup>4</sup> Многие американские управленцы чередовали деятельность в государственном и частном секторах. Уильям Дональдсон, председатель Комиссии по ценным бумагам и биржам США, раньше работал генеральным директором Donaldson, Lufkin & Jenrette, а также председателем, президентом и генеральным директором Aetna. Джон Рид некоторое время работал председателем и содиректором Citigroup, сейчас он — временный председатель Нью-Йоркской фондовой биржи. Роберт Рубин работал сопартнером и сопредседателем Goldman Sachs, затем помощником президента по экономической политике и секретарем казначейства при президенте Билле Клинтоне, теперь он — директор, председатель исполнительного комитета и член кабинета председателя Citigroup.