

Управленческие предпосылки возникновения коллегиального исполнительного органа компании

Попытка оценить закономерность и объективные предпосылки возникновения коллегиального исполнительного органа организации, опираясь на концепцию жизненного цикла организации Л.Грейнера и И.Адизеса.

Ключевые слова: Корпоративное управление, коллегиальный исполнительный орган, жизненный цикл организации.

Как известно, наличие единоличного исполнительного органа (Генерального директора, Президента и т.п.), в силу закона обязательно в российских хозяйственных обществах любых типов (акционерных обществах, обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью). Что касается Советов директоров, то их создание в акционерных обществах обязательно, а в обществах с ограниченной (и дополнительной) ответственностью оставлено законодателем на усмотрение самого общества. В свою очередь, коллегиальный исполнительный орган (Правление) является факультативным во всех видах хозяйственных обществ (ОАО, ЗАО, ООО, ОДО). Любопытно, что аналогичный институт (коллегиальный исполнительный орган) можно обнаружить в нормах корпоративного права целого ряда стран Европы^[1] и Азии^[2].

Так, может быть, этот орган не является необходимым для системы управления компанией и представляет собой этакий атавизм корпоративного регулирования, пришедший к нам из специфических норм германского корпоративного права с его традиционной трехзвенной системой (наблюдательный совет/совет директоров – правление – генеральный менеджер/главный управляющий), на сегодня устаревший, не прошедший проверку жизни и конкуренции с англо-американской двухзвенной моделью (совет директоров – генеральный директор)? Существуют ли объективно причины для существования такого института? Является ли существование института коллегиального исполнительного органа лишь следствием надуманного, устаревшего, оторванного от жизни правового регулирования, либо же он востребован современной управленческой практикой как реальный управленческий феномен?

Для того чтобы найти ответ, нам потребуется взглянуть на эту проблему не с точки зрения правового регулирования или классической методологии корпоративного управления, а через призму современных научных концепций общей теории менеджмента и актуальной управленческой практики. Именно такую попытку и предпринимают авторы в настоящей статье.

Ключевой теорией, применяемой нами к рассмотренному вопросу, бу-

дет знаменитая концепция одного из крупнейших и интереснейших современных теоретиков менеджмента (как сейчас модно выражаться – «гуру менеджмента») Ицхака Адизеса, изложенная им в его нашумевшей в свое время книге «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»^[3]. По мнению доктора Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять несколько основных (ключевых, базовых) функций, которые он выделяет и классифицирует. Для того чтобы одновременно их осуществлять, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими личностными качествами. Вывод Адизеса: качественный профессиональный менеджмент - слишком сложный процесс, который не под силу одному человеку, хотя бы и самому гениальному. Идеальный менеджер – существо мифическое, не существующее в природе.

Поскольку более точное описание рассматриваемой концепции Адизеса явно выходит за рамки данной статьи, как по объему, так и по содержанию, оставим за рамками статьи не столь важные сейчас для нас детали и обоснования. Заинтересовавшиеся читатели могут получить удовольствие от знакомства с этой книгой, прочитав ее весьма удачный русский перевод, изданный под научной редакцией профессора С.Р. Филоновича^[4].

Так как же быть в этой ситуации? Ответ Адизеса предельно ясен: для эффективности компании одновременно в краткосрочной и долгосрочной перспективе ее должна возглавлять команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими друг друга базовыми стилями управления, соответствующими базовым функциям менеджмента. Фактически, речь идет о модели коллективного руководителя компании, представляющего собой команду высших менеджеров компании. При этом такая команда должна быть: во-первых, составлена из менеджеров, обладающих в совокупности оптимальным набором базовых стилей управления по Адизесу; и, во-вторых, являться «руководителем», то есть – органом компании, наделенным соответствующими властными полномочиями, то есть – коллегиальным исполнительным органом!

И вот, таким образом, мы опять можем говорить о Правлении. Получается, как видно из приведенной выше теоретической конструкции, что правление – не только возможная или желательная, а совершенно необходимая и единственно возможная форма организации управления компанией. Только в такой форме, и никак иначе, возможно достижение оптимального качества управления, позволяющего компании достигнуть эффективности как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте. То есть, правление-то и представляет собою, по сути дела, «идеального руководителя» компании.

Предваряя справедливое недоумение скептиков (Действительно: почему же мы не встречаем правление в каждом ну или хотя бы, скажем, в каждом втором хозяйственном обществе? Не только же из-за недостаточного знакомства менеджеров и владельцев бизнеса с модными заморскими теориями г-на Адизеса?), авторы должны сделать важное замечание. В рассматриваемом нами аспекте теория доктора Адизеса имеет практическое значение

только в случае, когда компания, к которой мы хотим ее приложить, уже достаточно «взрослая», «зрелая». Уточним, что мы имеем в виду.

Авторы полагают, что для востребованности коллегиального исполнительного органа в компании сама компания должна обладать некоторыми свойствами. Предпосылками для необходимого образования в обществе Правления по нашему мнению являются следующие факторы (как правило, наличия хотя бы одного из них окажется достаточно для возникновения у компании нужды в правлении).

А) Зрелость фазы жизненного цикла

В настоящее время практически уже общепринятым стал взгляд на рынки, продукты, и, что особенно представляет для нас интерес, на бизнесы и организации, как на циклические феномены, развивающиеся путем последовательного перехода из одной фазы цикла к другой: от возникновения через рост, расцвет и закат, к умиранию. Первый широко известный и ставший классическим подход к циклическому развитию компании был предложен Лари Грейнером в 1972 году в своей статье «Эволюция и революция в растущих организациях» в журнале *Harvard Business Review*^[5]. Но, пожалуй, даже еще более известна модель того же И. Адизеса^[6], затем им развитая и дополненная^[7] (с ней можно познакомиться и в русском переводе^[8]). Эта тема довольно широко обсуждалась и российскими авторами^[9] и в специальной^[10], и в популярной^[11] отечественной периодике, в том числе в контексте корпоративного управления^[12]. По этой причине не будем детально обсуждать саму концепцию, а отметим ее связь с изучаемой проблемой.

С точки зрения развития компании по модели жизненного цикла Адизеса, на этапе перехода от фазы жизненного цикла «быстрого роста» (иначе еще называемой «давай-давай» или «Go-Go») к фазе «юности» у компании возникает объективная потребность в возникновении системы регулярного профессионального менеджмента. По мнению авторов, для структурирования команды топ-менеджеров компании в постоянно действующий орган управления, наделенный собственной управленческой компетенцией, то есть – в коллегиальный исполнительный орган (читай «правление»), необходимо нахождение компании на стадии жизненного цикла не меньшей зрелости, чем «юность». Причем объективная потребность в таком органе возникнет никак не позже стадии «зрелость».

Б) Достаточный масштаб бизнеса.

Один из авторов в свое время остроумно подметил^[13], что существует явная связь между масштабом бизнеса и зрелостью его системы управления. Рассуждая совершенно аналогично, можно предположить, что потребность в правлении проявится у компании в том случае, если объем её продаж превысит определенный порог. В зависимости от отраслевых особенностей и иных факторов, размер такого порога составит от 100 до 500 млн. долл. США в год.

В) Достаточно сложная организационная структура.

Аналогичные выводы были сделаны тем же автором о взаимосвязи между

зрелостью системы управления компании и сложностью ее организационной структуры. Глубину организационной структуры можно условно измерить количеством иерархических уровней управления. И если глубина организационной структуры достигла 3-4 уровней, то мы можем смело предполагать, что потребность в правлении сформировалась.

Г) Достаточно сложная территориальная структура.

Так же связана зрелость системы управления и со сложностью территориальной структуры компании. Как мы полагаем, наличие территориально распределенной филиальной сети или глобальный характер бизнеса даже при всего 2-х-звенной глубине управленческой структуры порождает необходимость правления.

Д) Специфические потребности в межфункциональной координации.

Объективная потребность в возникновении коллегиального исполнительного органа ощущается также в организациях, испытывающих в силу своей индивидуальной специфики высокую потребность в регулярной управленческой координации существующих в компании бизнес-процессов и бизнес-функций. Типичными примерами такой ситуации можно считать приведенные ниже ситуации.

а) В *корпоративных центрах* сложных организационных структур (холдингов). Здесь высокая потребность координации вызвана функциональной ролью самого корпоративного центра, призванного координировать деятельность бизнес-единиц корпорации (холдинга). Нередко в состав правлений головных (материнских) холдинговых структур включаются топ-менеджеры (чаще всего СЕО) дочерних компаний холдинга.

б) В *проектных организациях* с матричной организационной структурой. Потребность в координационной работе естественно вытекает из необходимости сопряжения работы функциональных и проектных подразделений.

в) В специализированных профессиональных организациях, в первую очередь – в *саморегулируемых организациях*^[14] (СРО), роль которых постоянно возрастает^[15], как в России^[16], так и за рубежом^[17]. Сердцевинной деятельности таких организаций является координация, регулирование и согласование интересов ее членов. Зачастую коллегиальный исполнительный орган (Правление, Президиум и т.п.) формируется из представителей членов организации.

г) В организациях, находящихся в процессе *масштабных организационных изменений* (подробный комментарий вряд ли требуется).

д) В организациях, *переживающих динамичный рост* (ситуация также вряд ли нуждается в специальном комментарии).

е) В организациях, находящихся в *переходном периоде* – на этапе постепенного отхода контролирующего собственника компании от оперативного управления ею. Вообще, отход собственников от оперативного управления созданным им в свое время бизнесом, как правило, уже достаточно зрелого, успешного и масштабного, сегодня можно без натяжки считать всё более явной тенденцией. Зачастую собственник, все еще оставаясь генеральным ди-

ректором, на переходном этапе формирует из профессиональных наемных менеджеров управленческую команду, постепенно все в большей степени передавая ей полномочия и ответственность за управление бизнесом. В какой-то момент он передает одному из профессиональных менеджеров и полномочия единоличного исполнительного органа, что логически завершает переходный период и открывает эру профессионального управления компанией наемным менеджментом в полном объеме. Так вот, по мнению авторов, на переходном этапе в компании имеется сильная потребность в том, чтобы формируемая команда топ-менеджеров действовала в качестве коллегиального исполнительного органа.

Какова судьба коллегиального органа после окончания переходного периода? На наш взгляд, ответ зависит от фигуры первого в истории компании наемного генерального директора. Одному из авторов приходилось наблюдать в практике ситуацию, когда такой генеральный менеджер испытывал недостаточную устойчивость и неуверенность в себе перед лицом акционеров, а также дефицит управленческой самостоятельности. Эти факторы не позволили этому наемному генеральному директору, впервые возглавившему компанию вслед за занимавшим эту должность контролирующим акционером, сохранить коллегиальные формы управления. Правление сразу после его вступления в должность практически перестало функционировать, а спустя полтора года и вовсе было ликвидировано путем внесения требуемых изменений в учредительные документы общества. Весьма вероятно, что при более сильном и самостоятельном руководителе этого бы не произошло, и это точно пошло бы компании на пользу. К слову, в приведенном примере этот генеральный директор в результате опционной программы стал миноритарным акционером компании; можно предположить, что к моменту, когда он сам начнет отход от оперативного управления, в компании может вновь возникнуть Правление.

ж) Компании, действующие в специфических *отраслях с сильными отраслевыми регулированием и надзором*. Всем известным примером тому служит банковский сектор, где даже банки, созданные в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью, все поголовно образуют Правление.

Таким образом, теория и практика менеджмента приводят нас к выводу о том, что **после достижения компанией определенной степени зрелости (проявления которой были обсуждены выше) в ней объективно возникает необходимость создания института коллегиального исполнительного органа**. Более того, создание такого органа является **единственным путем к достижению компанией высокой эффективности в краткосрочной и долгосрочной перспективе**.

¹ И.Колтунов. Общества с ограниченной ответственностью в России и Украине: общие черты и различия. Украинский деловой вестник, №1, 2007 г. Материалы Ярославской торгово-промышленной палаты о предприятиях в Латвии, http://www.yartpp.ru/ved_obzor12.htm.

Материалы компании *Engineering and Consulting Group s.r.o.* о различиях АО и ООО в Чехии, <http://www.ecgroup.ru>

² Закон КНР «О компаниях», см. <http://www.chinapro.ru/law/27/>

³ Adizes I. *The Ideal Executive. Why You Cannot Be One and What To Do About It.* Adizes Institute Publications, Santa Barbara, CA, 2004.

⁴ Ицхак Кальдерон Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

⁵ Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент(4), 2002.

⁶ Adizes I. *Corporate lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it.* Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1988.

⁷ Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles.* Prentice Hall: Paramus, N.J., 1999.

⁸ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации./Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.

⁹ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Виханский О.С., Наумов А.И. (ред.) Менеджмент: век XX – век XXI. М.: Экономистъ, 2004.

¹⁰ С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность. «Социс», №10, 1996.

¹¹ А. Матвеева. Рыба растет с головы. «Эксперт», №8 от 01 марта 1999 г.

¹² И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович. Проблематика корпоративного управления в контексте жизненного цикла организации. Российский журнал менеджмента, №4, 2004.

¹³ Д.Н. Тихонов. Правовая работа на 100%. Эффективное юридическое сопровождение бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

¹⁴ И.А. Заворотченко. Понятие и правовая природа саморегулируемых организаций. //«Коллегия. Российский правовой журнал», № 4, 2006 г.

¹⁵ И.А. Заворотченко. Правовое регулирование деятельности саморегулируемых организаций профессиональных участников фондового рынка.//«Право и экономика», № 11 (225), 2006 г.

¹⁶ И.А. Заворотченко. Кто контролирует страховщиков. (О проблемах СРО в автостраховании).//«ЭЖ-Юрист», № 26, июль 2006 г.

¹⁷ И.А. Заворотченко. Саморегулируемые организации за рубежом.//«Журнал российского права», № 8 (128), 2007 г.