



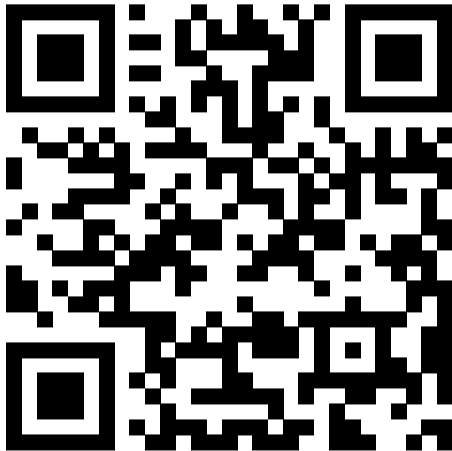
КТО УПРАВЛЯЕТ
КРУПНЕЙШИМИ
КОМПАНИЯМИ
НА РОССИЙСКОМ
РЫНКЕ.
ПОРТРЕТ СЕО

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	03
Демографический портрет преемника	07
Индустриальный опыт до назначения	09
Функциональный опыт	10
Преемственность и результативность	11
Типы преемников	11
Опыт работы первым лицом	15
Механика смены CEO	17
Причины смены	17
Модели прихода CEO	18
Кризисные назначения 2022–2024	23

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ
НА НАШ ТЕЛЕГРАМ

Мы раскрываем
ключевые тренды, делимся
глубокими исследованиями
и экспертными мнениями
о бизнесе и лидерстве.



[@tei_wardhowell](#)

ВВЕДЕНИЕ

Кто сегодня управляет крупнейшими компаниями в России и чем новые CEO отличаются от своих предшественников?

Для ответа на этот вопрос Ward Howell проанализировал динамику смен CEO в 182 крупнейших компаниях по версии РБК 500, включая международные корпорации, сохранившие присутствие на российском рынке после 2022 года.

Ward Howell уже проводил исследование смен CEO за предыдущее десятилетие (2003–2013), которое было опубликовано в **Forbes**. В новом проекте мы сопоставили два периода — 2003–2013 и 2014–2024 годы: изучили демографические и профессиональные характеристики генеральных директоров, проследили, как внешняя среда повлияла на частоту смен первых лиц и трансформацию бизнеса. Отдельное внимание было уделено назначениям последних лет (2022–2024), чтобы выявить, каким образом кризисные события изменили требования к профилю CEO.

В выборку исследования вошли две категории компаний

157

российских
компаний

Агросектор, автомобильная промышленность, химическая промышленность, лесная промышленность, капитальное строительство, цифровые технологии, энергетика, финансовые институты, FMCG, IT, машиностроение, медиа и телекоммуникации, металлургия, нефтегазовая промышленность, фармацевтика, недвижимость и девелопмент, ритейл, транспорт и логистика.

25

международных
компаний

Сельское хозяйство, автомобильная промышленность, энергетика, финансы, фармацевтика, FMCG и ритейл.

При анализе динамики смен учитывалось их влияние на общую статистику.

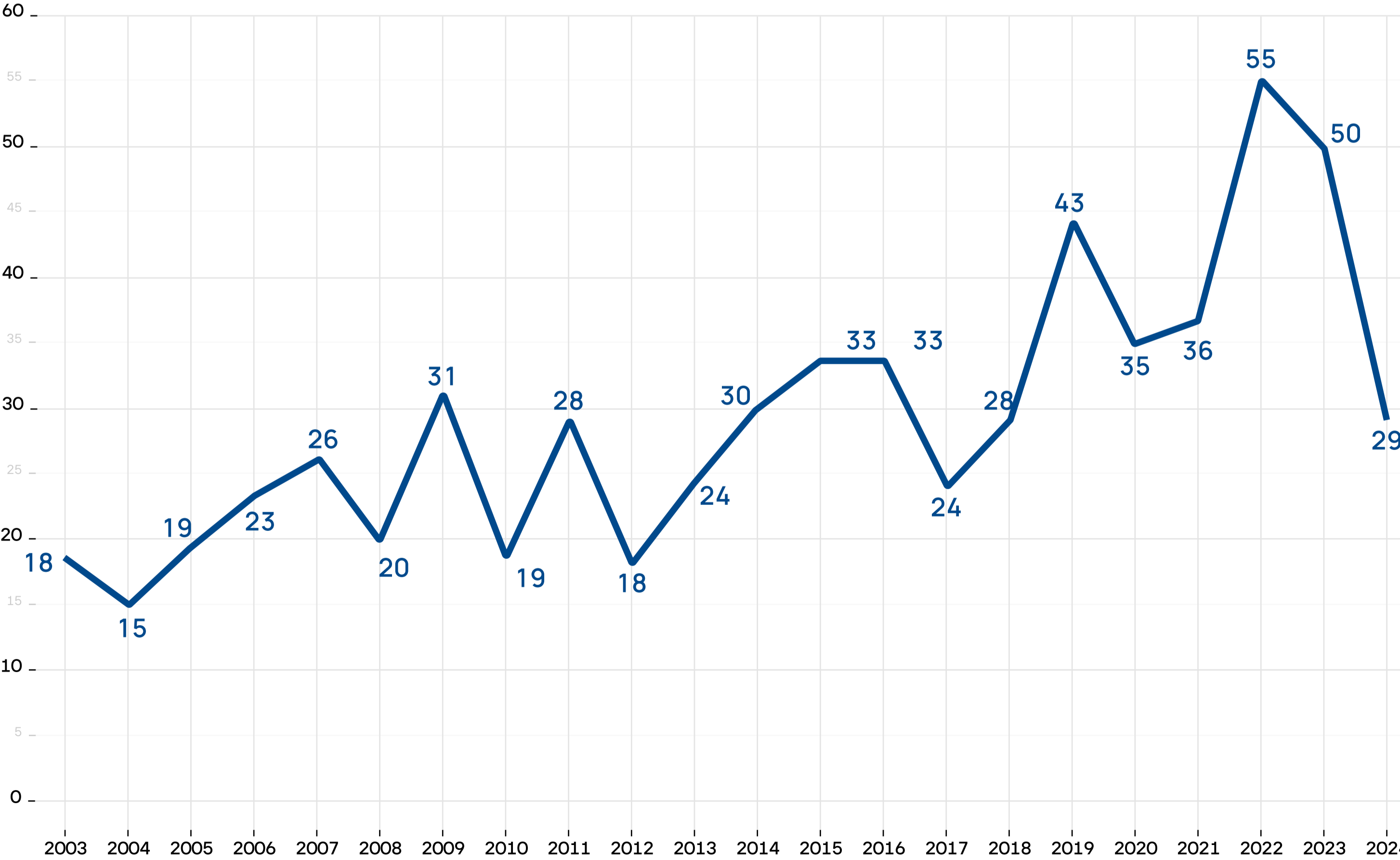
ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Волатильность CEO в России растет — за 2014–2024 годы темпы превысили предыдущее десятилетие. Именно 2022 год стал переломным: он резко поднял среднегодовое число назначений на 31% — с 32 в 2014–2021 до 42 в 2022–2024. Рост объясняется не только уходом экспатов и санкционным давлением: акционеры активнее инициировали смены руководителей, отдавая приоритет кандидатам с сильной финансовой и операционной экспертизой, способным быстро перестраивать бизнес под новые ограничения.
- С 2022 года компании чаще назначают на позицию CEO «своих»: 63% новых руководителей — кандидаты, назначенные изнутри или пришедшие с других активов того же акционера. Аутсайдеров (внешних кандидатов) меньше, их привлекают для полной трансформации бизнес-модели, выхода из острого кризиса или смены стратегического курса.

- Публичные компании с государственным участием по-прежнему чаще назначают внешних кандидатов с сильным политическим ресурсом. В то же время в публичных компаниях с двумя и более крупными акционерами заметно усилилась работа с преемственностью: на позицию CEO всё чаще выходят управленцы, «выросшие» в компании, а планирование смены руководителей становится регулярной частью повестки совета директоров.
- Многолетний опыт работы в компании не гарантирует долгого срока пребывания: чем дольше топ-менеджер растёт внутри компании перед назначением на роль CEO, тем меньше вероятность, что он задержится в этой роли более трёх лет. Дольше других в роли CEO пребывают кандидаты с развитым политическим капиталом (бывшие государственные чиновники и их родственники) — в среднем 4,6 года.
- Функции, из которых растут CEO, за последние десять лет не изменились. Однако доля выходцев из финансов выросла с 26% до 33%, обогнав производство (32%).
- Профессиональные возможности крупных CEO ограничены — вероятность повторно возглавить большую российскую компанию, не связанную с предыдущим акционером, минимальна — в нашей выборке есть всего 6 таких случаев.
- Отраслевой опыт не гарантирует успех нового CEO, но именно он способен заметно увеличить шансы на результат выше среднего при сравнении разных типов преемников.

ДИНАМИКА НАЗНАЧЕНИЙ

ДИНАМИКА
СМЕН CEO (2003–2024)



С 2014 по 2024 год в изученных 182 компаниях произошло 396 смен CEO.

Ежегодно число назначений колеблется от 24 до 55 (рис. динамика смен CEO). Для сравнения, в 2003–2013 гг. количество смен составляло от 15 до 31. В 2018 году зафиксирован всплеск назначений (42) с последующим резким спадом. Его причины связаны с поворотом к инвестиционной повестке и переходом к «экономике предложения»: компании пересобрали стратегии под инфраструктурные проекты и более жёсткую финансовую дисциплину, что потребовало новых управленческих профилей. Дополнительное давление оказали санкции и нестабильность рынка. Наивысшая волатильность пришлась на 2022 и 2023 годы, когда ряд генеральных директоров международных представительств покинули Россию, и часть руководителей в российских компаниях ушли с постов или уехали после попадания в санкционные списки.

В международных компаниях среднее число смен выросло с 5 до почти 7 в год за 2022–2023 годы, но это не стало решающим фактором — в российских компаниях всплеск ротаций был высоким и без учета иностранного бизнеса.

ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Преемственность CEO имеет выраженную отраслевую специфику: в ряде индустрий наблюдается существенно более высокая частота ротаций как по общему числу назначений, так и по доле компаний, где происходила смена руководителя. В анализе мы учли оба показателя — совокупное количество смен и процент компаний, затронутых сменой CEO (рис. смены CEO по индустриям).

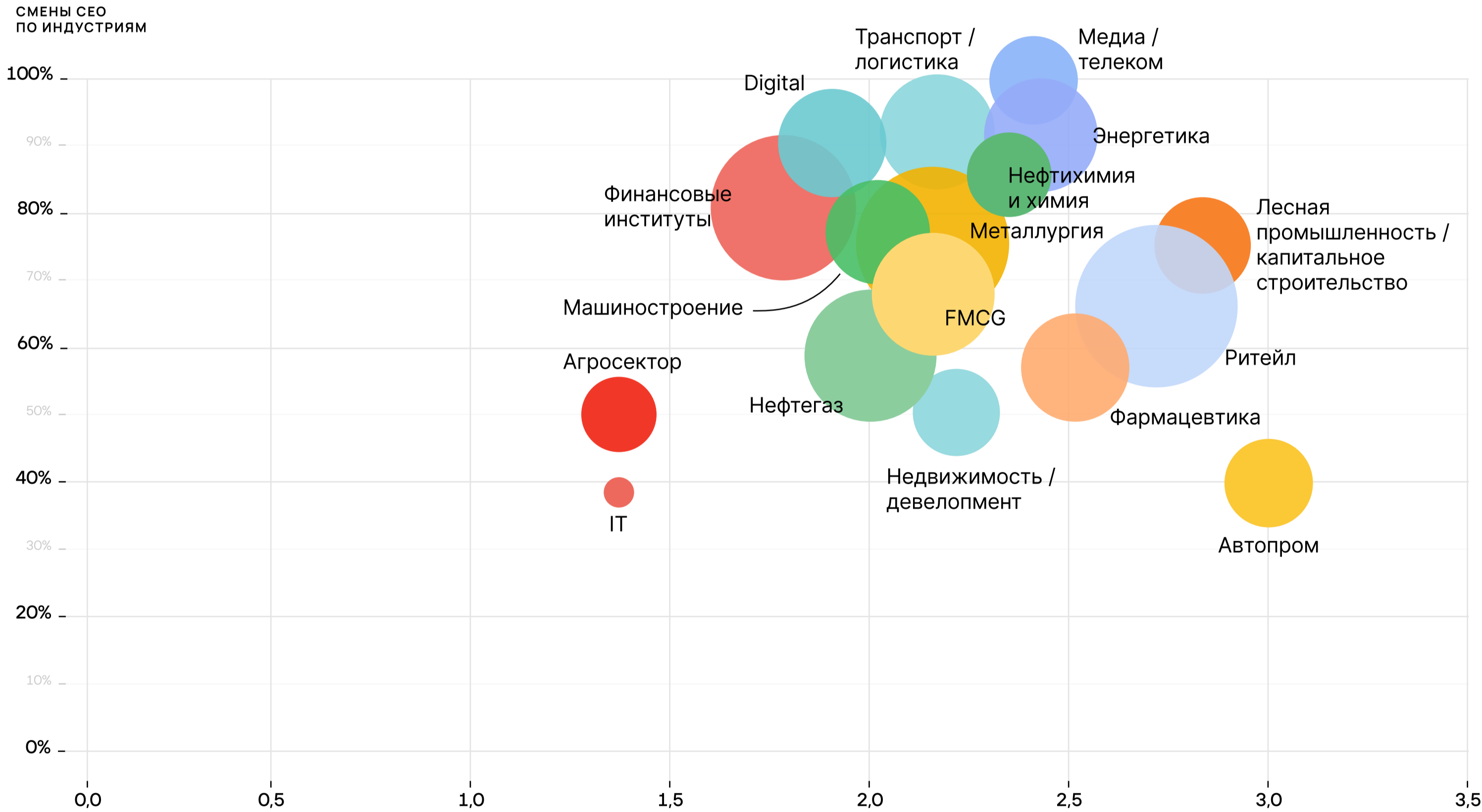
На первое место по количеству смен CEO вышла автомобильная промышленность — в среднем три смены на компанию.

Возможное объяснение высокой волатильности CEO в автопроме объясняется переходом к новым технологиям, санкциями и разрывом цепочек поставок и уходом глобальных игроков, что вынуждает акционеров чаще менять руководителей. В российских автопроизводителях было в среднем 2 смены CEO на компанию за весь период, что ниже средних значений. Однако из-за международных компаний, которые сменили 5 и более CEO за анализируемый период, автопромышленность вышла вперед.

Самыми стабильными отраслями оказались ИТ и сельское хозяйство — за 10 лет компании в данных отраслях фактически не меняли CEO, показатель находится на уровне 1,3 смены.

Индустрия телекоммуникаций и медиа, которая была абсолютным лидером по числу смен CEO в прошлом периоде, в нынешнем относительно стабилизировалась — 2,4 смены на компанию против 3,7 ранее. В 2003–2013 годах акционеры на фоне стремительной трансформации отрасли активно меняли первых лиц, в поисках новых бизнес-моделей.

В 2014–2024 ситуация изменилась: рынок стал более зрелым, темпы роста замедлились, и внимание акционеров сместилось с поиска новых лидеров к укреплению операционной устойчивости и сохранению рыночных позиций. Тем не менее, сфера медиа и телекоммуникации занимает первое место по доле компаний с новыми назначениями — смены произошли в 100% компаний выборки.



* Процент компаний от первоначальной выборки
* Размер кругов определен количеством смен в компаниях индустрий из выборки

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ПРЕЕМНИКА

Кто возглавляет крупнейшие компании в России и чем эти лидеры отличаются от своих предшественников? Чтобы ответить на этот вопрос, мы изучили демографический портрет, карьерный путь, отраслевой и управленческий опыт генеральных директоров.

ДЕМОГРАФИЯ (ПОЛ И ВОЗРАСТ)

Компании стали выбирать более зрелых кандидатов.

Средний возраст на момент назначения CEO — 47 лет, что незначительно выше показателя прошлого исследования — 45 лет.

Для сравнения, в международной практике средний возраст при назначении ближе к 50 годам. В США он достигает 53,7 лет, в большинстве европейских стран находится в диапазоне 49–51 лет. На другом полюсе — Мексика (45,5 года) и ОАЭ (44 года), где более ранний приход к руководству объясняется особенностями бизнес-среды: в экономиках с развитым семейным предпринимательством преемники часто возглавляют бизнес в более молодом возрасте.

Если смотреть на отраслевой срез, средний возраст CEO превышает 50 лет только в энергетической отрасли (51 год). Тем временем самыми молодыми отраслями являются Digital и Недвижимость и девелопмент — 41 и 44 года соответственно.

ЖЕНЩИНЫ-СЕО

В период с 2014 по 2024 год на пост CEO были назначены 36 женщин (10,6%) по сравнению с только 4 назначениями в прошлом периоде.

Пик пришёлся на 2022 год (9 назначений). При этом только у семи был предыдущий опыт первого лица. Стоит отметить, что 27 CEO были внутренними кандидатами — они проработали в компании или группе в среднем 12 лет, прежде чем занять первую роль.

Сравнимо высокая доля женщин-CEO в России выделяет её на фоне большинства стран Европы, где показатель составляет лишь 6–7%, и сближает с уровнем США (10–11% в Fortune 500). Объяснить это можно историческим контекстом: в советский период социалистическая система обеспечивала широкое участие женщин в экономике и управлении. Такая основа сохранилась и в рыночной экономике, что облегчает карьерный рост женщин до уровня топ-менеджмента.

Около 14% CEO выборки за весь период — экспаты

Из них 23 возглавили российские компании, 29 — локальные подразделения международных компаний преимущественно в FMCG и Retail. Более половины из них — родом из европейских стран, Южной Кореи и США. Средний срок работы составляет 2,9 года. Пик приглашений иностранных руководителей пришёлся на 2016 год — время активного развития международного бизнеса в России и высокого спроса на внешнюю экспертизу.

В последующие годы их доля сокращалась из-за пандемии, геополитического обострения и роста роли российских менеджеров в глобальных корпорациях. В 2022–2023 годах массовый уход международных компаний и санкционное давление привели к тому, что большинство иностранных руководителей покинули свои посты.

В итоге в компаниях выборки осталось лишь 7 экспатов, все они возглавляют только российские подразделения зарубежных корпораций.



ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ОПЫТ ДО НАЗНАЧЕНИЯ

Индустриальный опыт по-прежнему остается важной частью опыта кандидата — в 73% случаев CEO-преемники имели опыт работы в той же отрасли, что и компания, которую они возглавляют. 50% имеют опыт работы более чем в двух отраслях помимо текущей — показатель значительно вырос с прошлого периода (на 20%), что может означать, что будущие CEO чаще переходят между отраслями.

Карьерные траектории также различаются по числу компаний, через которые прошли будущие CEO. Более половины работали в 2–4 организациях до назначения на главную роль. Менее 10% сменили более восьми работодателей. Всего 5% CEO всю жизнь проработали в одной компании — для сравнения, среди CEO компаний из списка Fortune 100 аналогичный показатель выше и достигает 19%.

КОЛИЧЕСТВО КОМПАНИЙ
В ОПЫТЕ ДО НАЗНАЧЕНИЯ



Финансовая индустрия остается главным «донором» управленческих кадров и своеобразным трамплином для карьеры CEO.

Особенность в том, что опыт в финансах открывает путь практически в любую отрасль, тогда как обратный переход — из производственных или сервисных секторов в финансовые структуры — встречается редко. Почти каждый четвертый CEO (24%) имеет опыт работы в банках, страховании или инвестиционных компаниях. На втором и третьем месте по числу карьерных траекторий оказались металлургия (16%) и нефтегазовая промышленность (13%) — во многом из-за преобладания промышленных компаний в выборке.

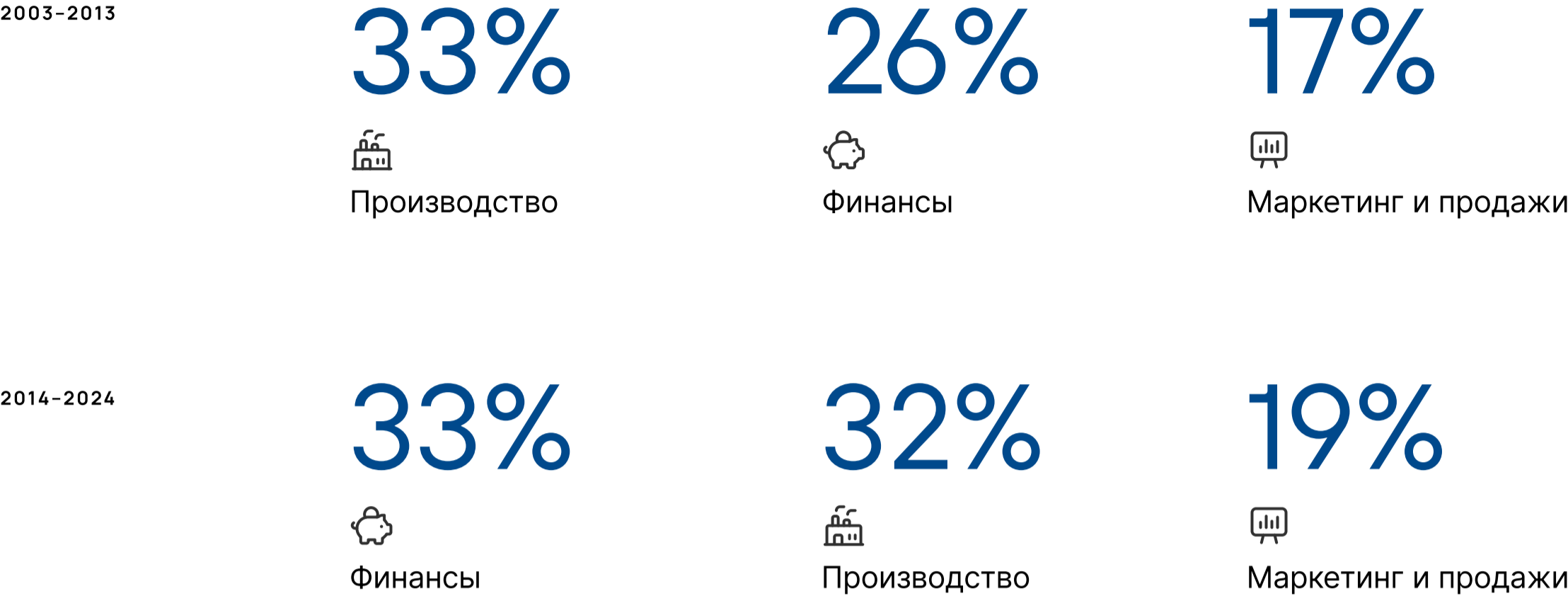
ОПЫТ РАБОТЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУРАХ

Опыт работы в государственных структурах традиционно присутствует в профиле российских CEO, однако этот процент значительно снизился. В текущем периоде 15% руководителей имеют опыт в органах власти или силовых структурах — на 10% меньше, чем раньше. При этом только 3% строили карьеру исключительно в госсекторе без опыта работы в бизнесе. Для России доля CEO с государственным опытом всё ещё выше, чем в большинстве развитых стран, однако сокращение этого показателя говорит о смещении приоритетов в сторону профессиональной подготовки и рыночных компетенций.

Эта тенденция особенно заметна в компаниях с государственным участием. Среди 32 назначенных CEO только 14 человек имеют опыт на государственной службе. Компании с государственным участием стали настолько крупными и комплексными, что для их управления требуются руководители с отраслевой и функциональной экспертизой. На первый план теперь выходят практические управленческие навыки.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

ТОП-3 ФУНКЦИИ, В КОТОРЫХ СЕО ИМЕЮТ ОПЫТ ДО НАЗНАЧЕНИЯ

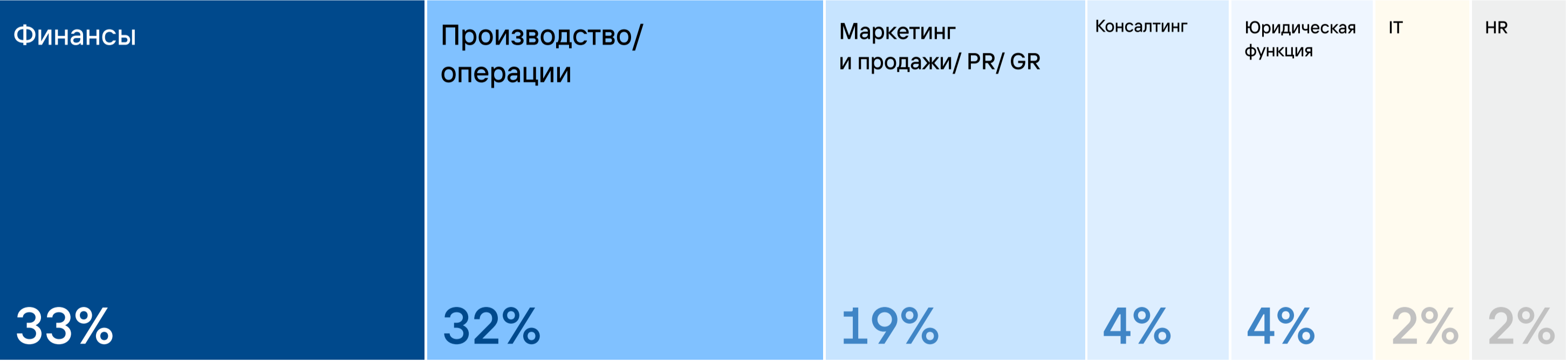


Путь к позиции первого лица по-прежнему проходит через ключевые функции — финансы, операции и производство, коммерцию и маркетинг. В 2003–2013 годах основными путями к роли СЕО были производство и финансы, на которые приходилось около 60% назначений.

В 2014–2024 структура сохранилась, но внутри неё произошёл сдвиг: доля финансистов выросла и сравнялась с долей производства в прошлый период.

Период 2014–2024 стал неустойчивым временем для российского бизнеса, что объясняет преобладание финансового опыта среди генеральных директоров. Именно финансистов чаще всего назначают в кризисные периоды.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ ПРЕЕМНИКОВ



Маркетинг и коммерция удерживают третью позицию, поскольку остаются ключевыми для роста выручки и управления клиентским опытом. Особенно востребованы такие профили в отраслях с высокой конкуренцией и активной цифровизацией. Остальные функции остаются на периферии: лишь около 11% СЕО имеют значимый опыт вне ключевых направлений.

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Около 35% исследуемых нами CEO покидают компанию в течение первых трех лет. Из них каждый второй уходит уже в первый год после назначения. Средний срок работы CEO в должности — 3 года (показатель не изменился по сравнению с предыдущим периодом).

Это ставит перед акционерами и собственниками компаний вопрос: «Кто будет следующим?»

ТИПЫ ПРЕЕМНИКОВ

Мы используем типологию преемников, основанную на происхождении и типе связи кандидата с организацией.

Инсайдеры (insiders)

Внутренние кандидаты, проработавшие в компании не менее двух лет на момент назначения. Они хорошо знают внутреннюю культуру, команду и стратегию.

Аутсайдеры (outsiders)

Внешние кандидаты, привлекаемые, чтобы привнести новый взгляд, задать иной ритм для проведения трансформации или в кризисный момент для бизнеса. Сюда мы включили подкатегорию — члены совета директоров, переходящих на позицию CEO. Несмотря на то, что они уже знакомы с компанией, глубина их вовлеченности в операционную деятельность минимальна.

Групп-инсайдеры (group insiders)

Руководители, переходящие на позицию CEO из других активов одного акционера или дочерних структур. Категория групп-инсайдеров является уникальной для российского рынка. Это связано с тем, что крупные собственники контролируют значительное количество активов в разных индустриях и могут перераспределять менеджмент между ними.

Собственник, вернувшийся к управлению

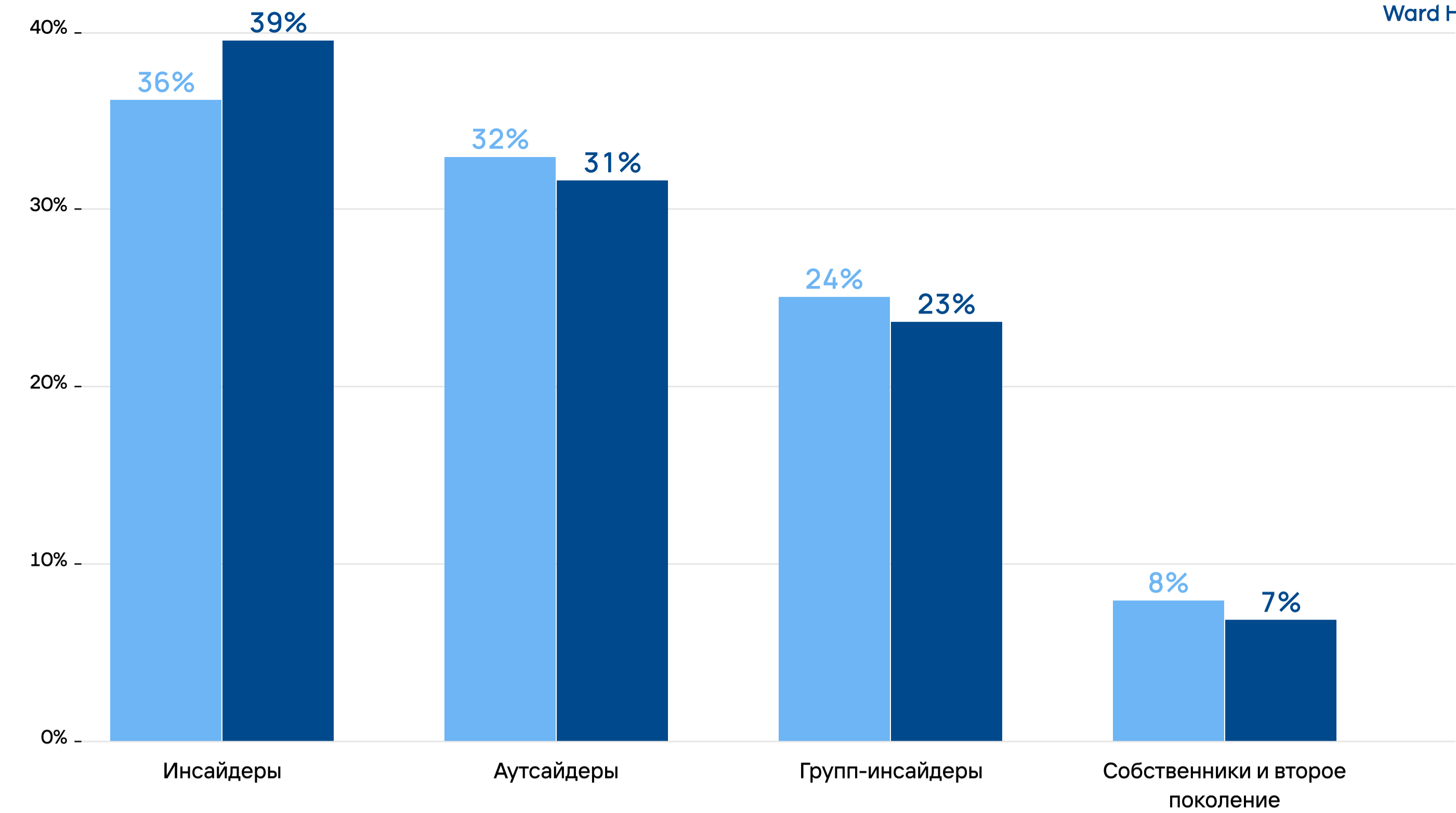
Как правило, это возвращение — реакция на ухудшение результатов, кризис или разногласия с командой.

Второе поколение собственников

Дети основателей, которым передается управление семейным бизнесом.

СРАВНЕНИЕ ЧАСТОТЫ ТИПОВ ПРЕЕМНИКОВ

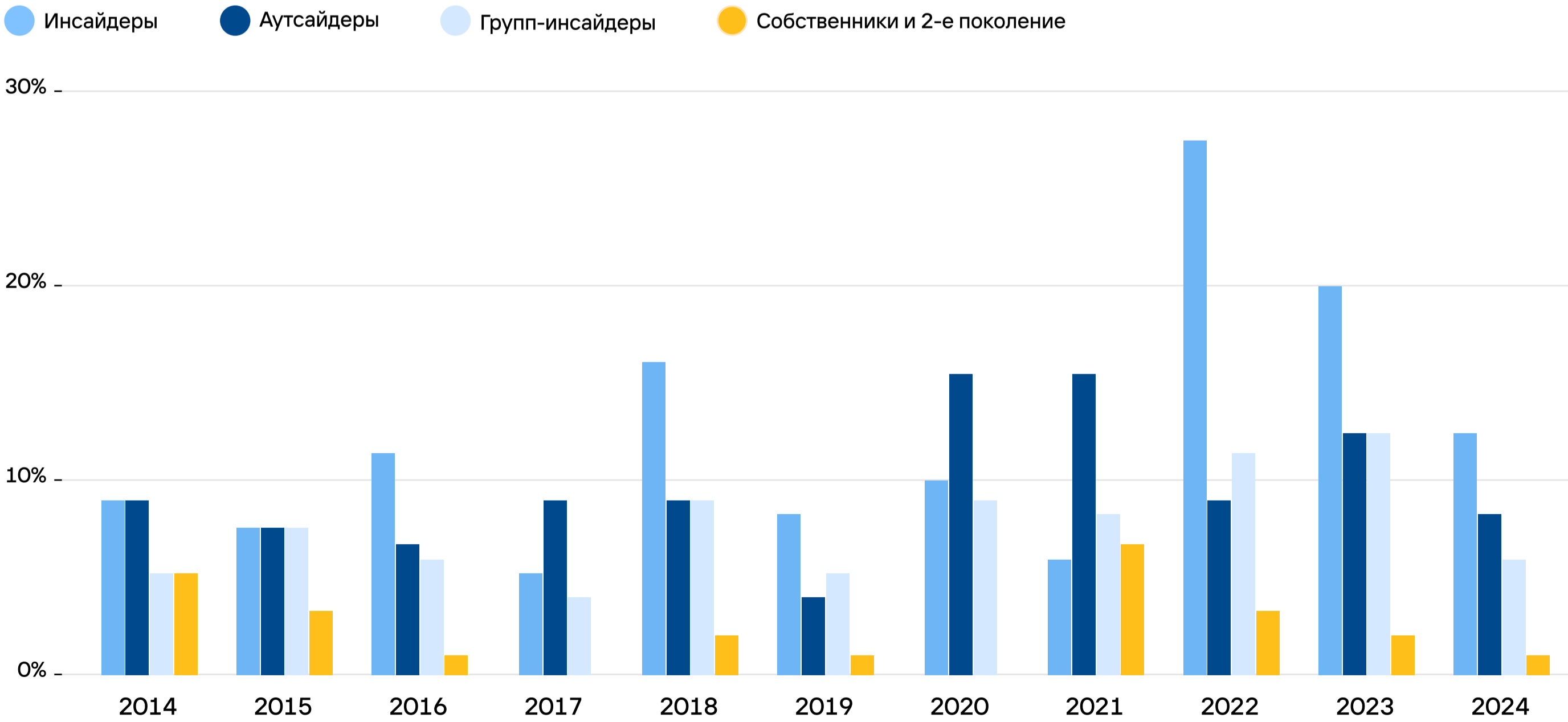
Если смотреть на распределение преемников согласно перечисленным выше типам, можно увидеть, что за последнее десятилетие российские компании стали чуть больше опираться на внутренние ресурсы, в остальном значительных изменений не произошло. Доля инсайдеров выросла на 3%, однако этот показатель все еще ниже, чем в крупнейших европейских компаниях (63%).



Процент групп-инсайдеров также не изменился и занимает третье место среди типов преемников. Эта категория является уникальной для российского рынка.

Случаи возвращения собственников к операционному управлению стали реже — 7%. Часто это временная мера, обусловленная необходимостью стабилизировать ситуацию или обеспечить управляемый переход к новому этапу. В пяти случаях состоялась передача управления второму поколению.

ДИНАМИКА НАЗНАЧЕНИЙ
РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ПРЕЕМНИКОВ



В 2020 и 2021 годах на фоне пандемии был зафиксирован максимум внешних назначений за весь исследуемый период.

Аутсайдеров активно привлекали для антикризисного управления — устранения разрывов поставок, цифровой перестройки, оптимизации расходов. Однако в 2022 году тренд изменился: акционеры сделали ставку на проверенных внутренних кандидатов — к 2024 году число аутсайдеров сократилось почти вдвое.

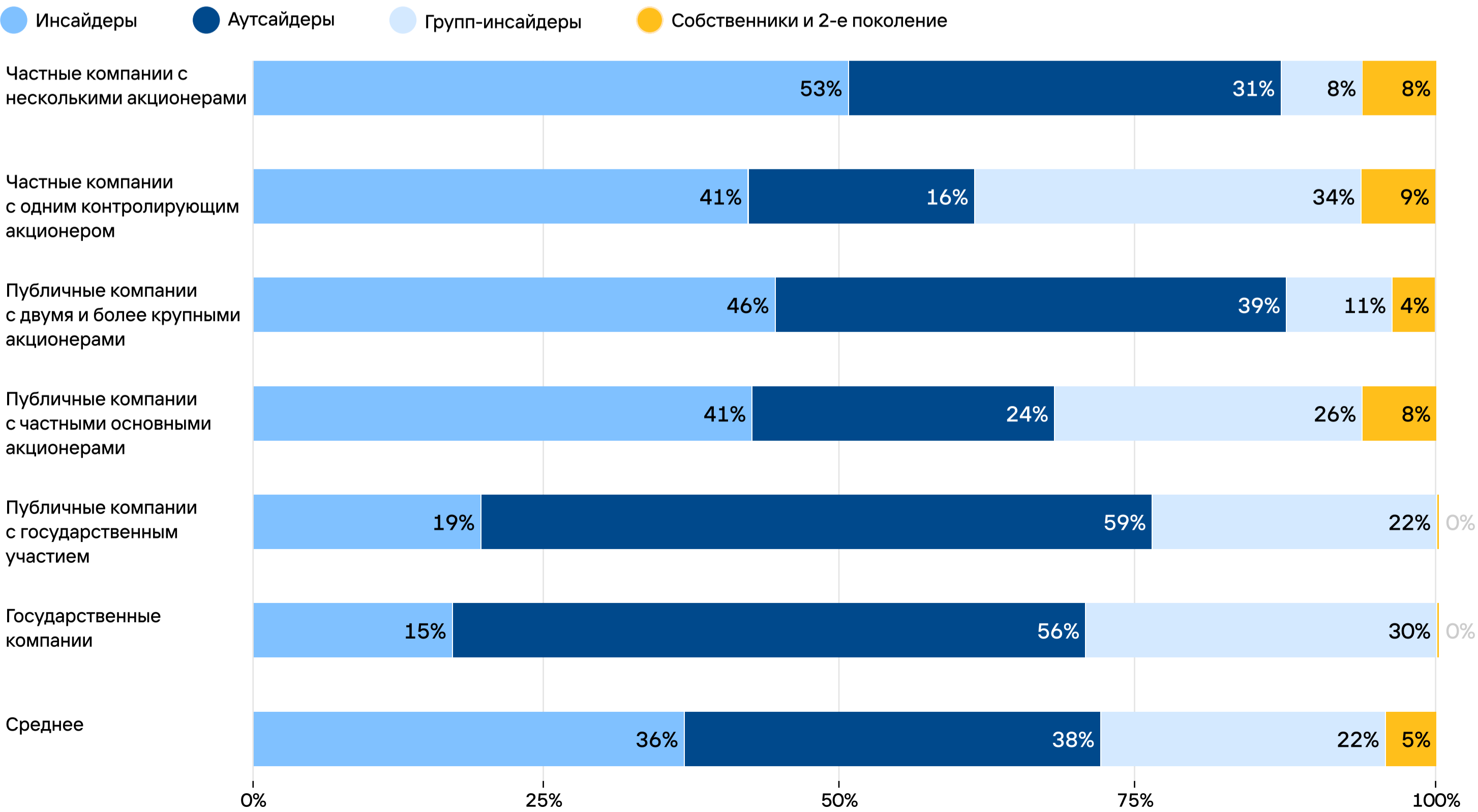
Пик назначений инсайдеров пришелся на 2022 и 2023 год в условиях уже геополитической и экономической нестабильности. Из-за санкций значительная часть топ-менеджеров оставила свои посты, что сократило пул внешних кандидатов. И в результате существенно выросло число внутренних назначений — компании предпочли развивать собственных лидеров и продвигать их на позиции генеральных директоров, чем рисковать приглашением управленцев извне. Сохранится ли тренд на внутренние назначения и дальше — вопрос открытый.

Возвращение собственников и назначение представителей второго поколения на пост CEO, хоть и занимает небольшую долю, но не является редкостью. Значительный всплеск был зафиксирован в 2021 году, когда владельцы вероятно принимали решение лично взять управление в сложной ситуации, чтобы стабилизировать бизнес. Также передача управления внутри семьи по-прежнему скорее исключение на российском рынке.

ВЛИЯНИЕ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ НА ТИП ПРЕЕМНИКА

В прошлом исследовании мы зафиксировали устойчивую связь между формой собственности компании и типом назначаемого CEO. Сравнивая распределение по типам CEO, мы видим, что каждая группа компаний в целом сохранила характерный для себя подход к выбору типа преемника.

ВИД СОБСТВЕННОСТИ И ТИПЫ ПРЕЕМНИКА



Руководители публичных и непубличных компаний с государственным участием предпочитают внешних кандидатов (59% и 56% соответственно, что существенно выше среднерыночного показателя — 38%) или групп-инсайдеров (22%). Это связано со спецификой роли CEO в таких компаниях: среди его обязанностей на первый план выходит управление внешним периметром — выстраивание отношений с государством, укрепление репутации и социальной роли компании. Поэтому на эти позиции чаще всего приглашают либо опытных генеральных директоров с признанной репутацией из других крупных структур, либо экспертов с прочными связями в политике и бизнесе. Внутренние кандидаты обычно менее заметны для рынка и не обладают достаточной публичностью и личным брендом, чтобы занять место первого лица.



Публичные компании с двумя и более крупными акционерами традиционно были одной из самых нестабильных форм собственности с точки зрения преемственности.

В предыдущем периоде мы наблюдали, что стороны, не договорившись между собой, приглашали CEO извне — чаще как компромиссную, нейтральную фигуру. Однако сегодня доля инсайдеров стала чуть больше — 46% против 39% аутсайдеров. Это свидетельствует о том, что корпоративное управление стало более зрелым. Компании научились работать с преемственностью системно и заранее, чаще всего на уровне совета директоров и первого лица.

Частные компании, независимо от числа акционеров, отдают предпочтение внутренним преемникам. На первое место по доле инсайдеров 52% (на 16% выше среднего) выходят частные компании с несколькими акционерами. Им сложнее доверять новым людям извне, поэтому они с осторожностью относятся к привлеченной экспертизе.

В свою очередь, компании с одним контролирующим акционером лидируют по приходам к управлению собственников и представителей второго поколения (9%) и демонстрируют самый низкий уровень привлечения аутсайдеров — всего 16%. Такой расклад указывает на более высокую вовлеченность собственника в вопросы преемственности.

ОПЫТ РАБОТЫ ПЕРВЫМ ЛИЦОМ

Нужен ли будущему CEO опыт работы первым лицом? В большинстве случаев это не обязательное условие. У 53% назначенных генеральных директоров отсутствует опыт работы CEO.

УРОВНИ, С КОТОРЫХ ВЫРОСЛИ ПРЕЕМНИКИ НА ПОЗИЦИЮ CEO

Как и предполагалось, чаще всего на позицию CEO поднимаются с уровня CEO-1 — 59% назначений. Из них 22% — внешние кандидаты, которые изначально рассматривались как претенденты на первую роль и были сначала приглашены в компанию на другую позицию для адаптации (например, на роль операционного директора).

В 11% случаев они пришли с аналогичной роли CEO в другой компании. При этом только шестеро из них возглавляли компании из нашей выборки (то есть были CEO компании сопоставимого размера). Это подтверждает нашу гипотезу, что повторные назначения на позицию первого лица в крупных российских бизнесах остаются скорее исключением, чем устойчивой практикой.

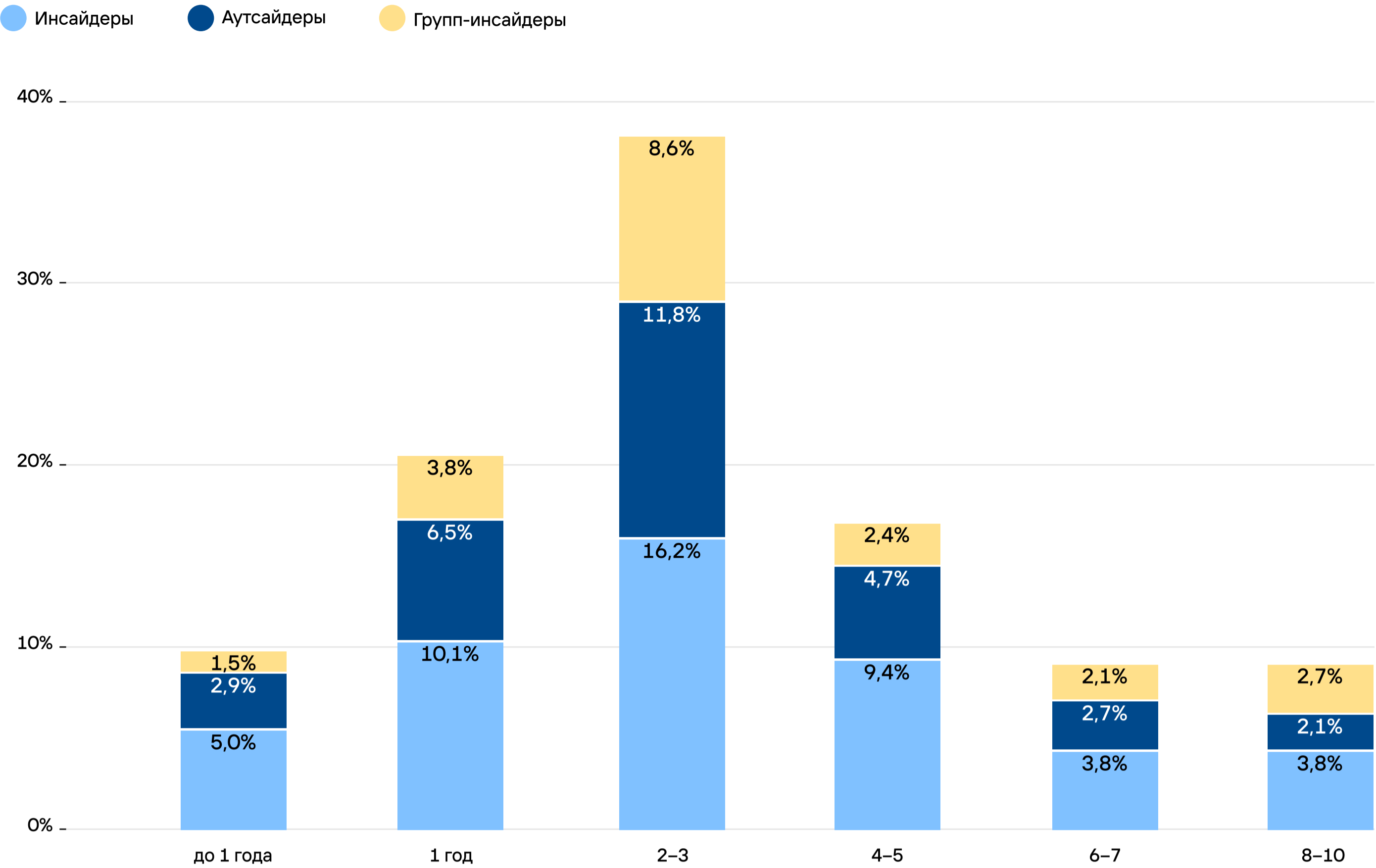
Еще 7% лидеров заняли пост генерального директора, перейдя из роли члена совета директоров или консультативного совета, а 14% — генерального директора дочерней компании. При этом переход из дочерней компании на уровень головной организации сегодня встречается в два раза чаще, чем в прошлом периоде. Всего 4% — приход собственника или акционера к управлению компанией. В 5% случаев новые руководители ранее занимали государственные посты. Их доля остаётся невысокой, но стабильной, в первую очередь в компаниях с плотным взаимодействием с госсектором. Остальные случаи (1%) распределены между менее частыми маршрутами из ролей уровня CEO-2 и ниже.

ДОЛГО ЛИ БЫТЬ ПЕРВЫМ: СРОК «ЖИЗНИ» CEO В КОМПАНИИ

Генеральные директора занимают свои посты столько же, как и десять лет назад — 3 года.

Этот показатель актуален и для инсайдеров. У аутсайдеров он чуть ниже — 2,9, но разница с внутренними кандидатами минимальна, и в сравнении с предыдущим периодом дистанция между ними практически исчезла. Групп-инсайдеры остаются в роли генерального директора дольше — 3,5 года.

Дольше всех у руля — традиционно — собственники и представители второго поколения владельцев. Их средний срок на позиции — 3,8 года.



При этом инсайдеры заметно чаще удерживаются в должности дольше четырех лет. В диапазоне от 4 до 10 лет их доля стабильно превышает доли аутсайдеров и групп-инсайдеров. Внешние кандидаты, напротив, реже пересекают трехлетний рубеж: из-за несовпадения ожиданий, отсутствия поддержки внутри компании, изначально ограниченного мандата или того, что преемники не смогли «прижиться» в компании.

Мы изучили корреляцию между сроком работы в компании перед назначением и последующим сроком работы CEO.

Чем дольше будущий CEO работал в компании до назначения, тем ниже вероятность, что он задержится в роли первого лица дольше 3 лет.

В отличие от прошлого периода, когда кривая резко «ломалась» после 15 лет, сейчас траектория чуть мягче. Вероятность «пересидеть» трёхлетний рубеж немного выросла, но остаётся невысокой. CEO, проработавшие в компании более 20 лет до назначения, маловероятно пробудут в кресле руководителя дольше 4 лет. Возможные объяснения — исчерпание карьерных возможностей в рамках одной системы, приближение к пенсионному возрасту или назначение в качестве временной фигуры на период поиска нового кандидата.

МЕХАНИКА СМЕНЫ СЕО

Мы рассмотрели три плоскости одного процесса преемственности — что «запускает» смену (триггер), как выбирают преемника (модели прихода) и что происходит с уходящими руководителями (модели ухода).

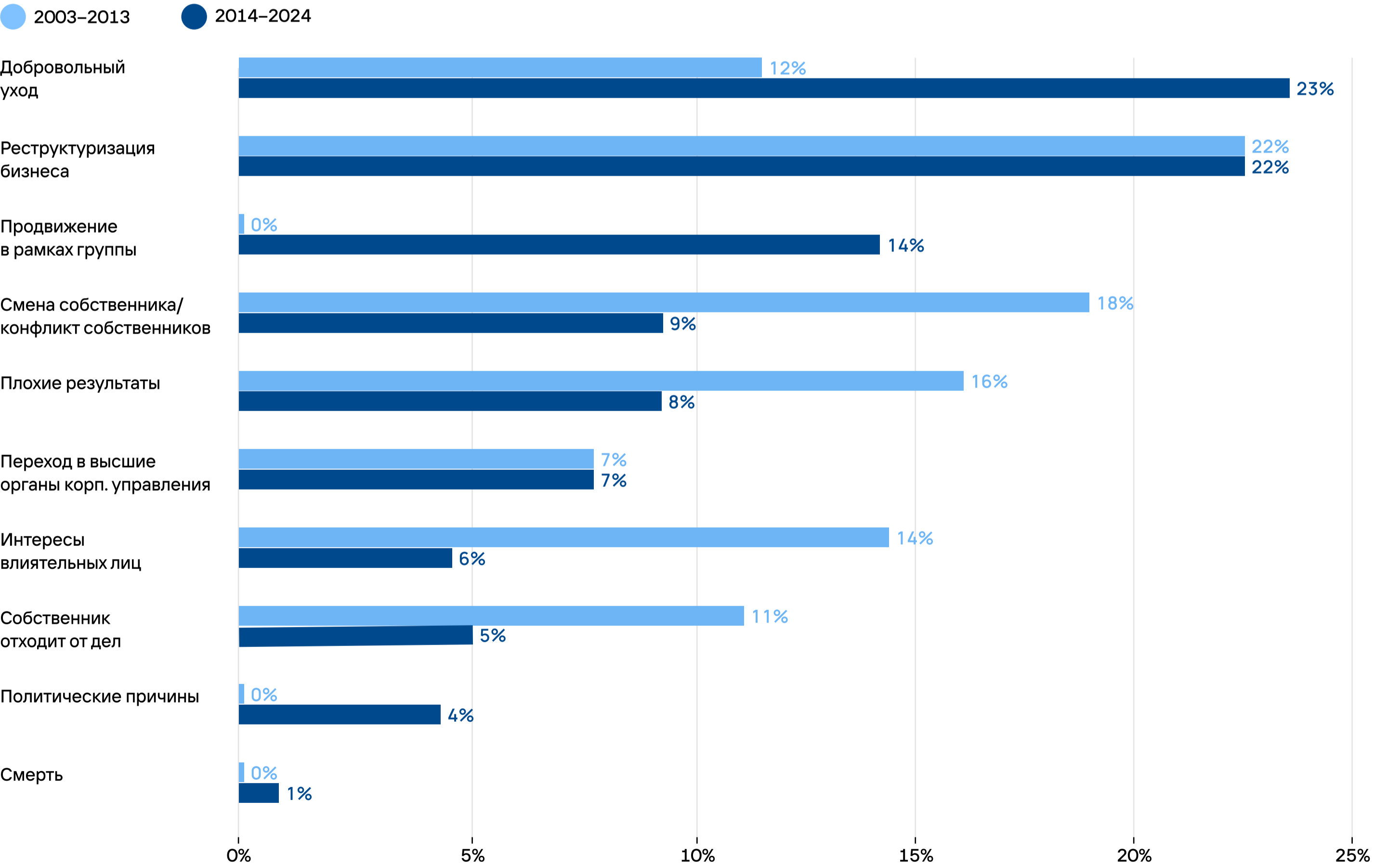
ПРИЧИНЫ СМЕНЫ

Наиболее частый сценарий (23%) — решение самого СЕО покинуть компанию. Это может быть связано с завершением карьерного этапа, личными обстоятельствами или переходом в другие проекты. Доля таких случаев выросла в два раза по сравнению с предыдущим десятилетием, главным образом за счет 2022 и 2023 годов.

Вторая по частоте причина смены СЕО — реструктуризация бизнеса (22%): перераспределение активов, запуск программ трансформации, консолидация направлений и так далее. Сюда также входит смена структуры собственности или конфликт акционеров (9%). В одних случаях речь шла о выходе одного из владельцев из бизнеса, в других — об обострении разногласий между акционерами по вопросам управления и стратегии.

В 13% случаев новый СЕО был назначен потому, что предыдущий СЕО получил повышение внутри группы компаний. Ещё 7% руководителей оставили роль СЕО, но перешли в совет директоров или наблюдательный совет, сохранив стратегическое влияние на бизнес.

СРАВНЕНИЕ ПРИЧИН СМЕН В РАЗНЫЕ ПЕРИОДЫ



Количество увольнений CEO по причине плохих результатов сократилось вдвое по сравнению с прошлым периодом. Речь идёт не только о снижении операционной или финансовой эффективности, часто за увольнениями стоят более сложные причины — стратегические разногласия, внутренние конфликты или усталость акционера и CEO друг от друга. Сокращение увольнений CEO частично связано с выросшими добровольными уходами — некоторые CEO успевают покинуть компанию до того, как принимается решение с ними расстаться.

В 6% случаев смены CEO связаны с давлением со стороны внешних стейкхолдеров — государственных структур, ключевых партнеров или отраслевых игроков. Политические причины, включая санкции и изменения во внешнеполитическом контексте, стали триггером смены в 4% случаев.

МОДЕЛИ ПРИХОДА CEO

Помимо причины смены, важен и сам механизм передачи полномочий. В российской практике выделяется несколько сценариев — от заранее подготовленной преемственности до экстренного возвращения прежнего руководителя.

Эстафета (relay) — 46%. Действующий CEO заранее передаёт управление внутреннему преемнику.

Такая модель характерна для компаний с выстроенной системой развития управленческого резерва и долгосрочным планированием преемственности. Назначенные по этой модели CEO работают в среднем 3 года. На этом фоне поиск внешних кандидатов снизился на 6%.

Поиск внутри группы — 18%. Назначение из числа управленцев материнской компании или других активов собственника.

Модель характерна для бизнес-групп с централизованным управлением и ротацией кадров. Эти преемники остаются в роли чуть выше среднего срока — 3,3 года.

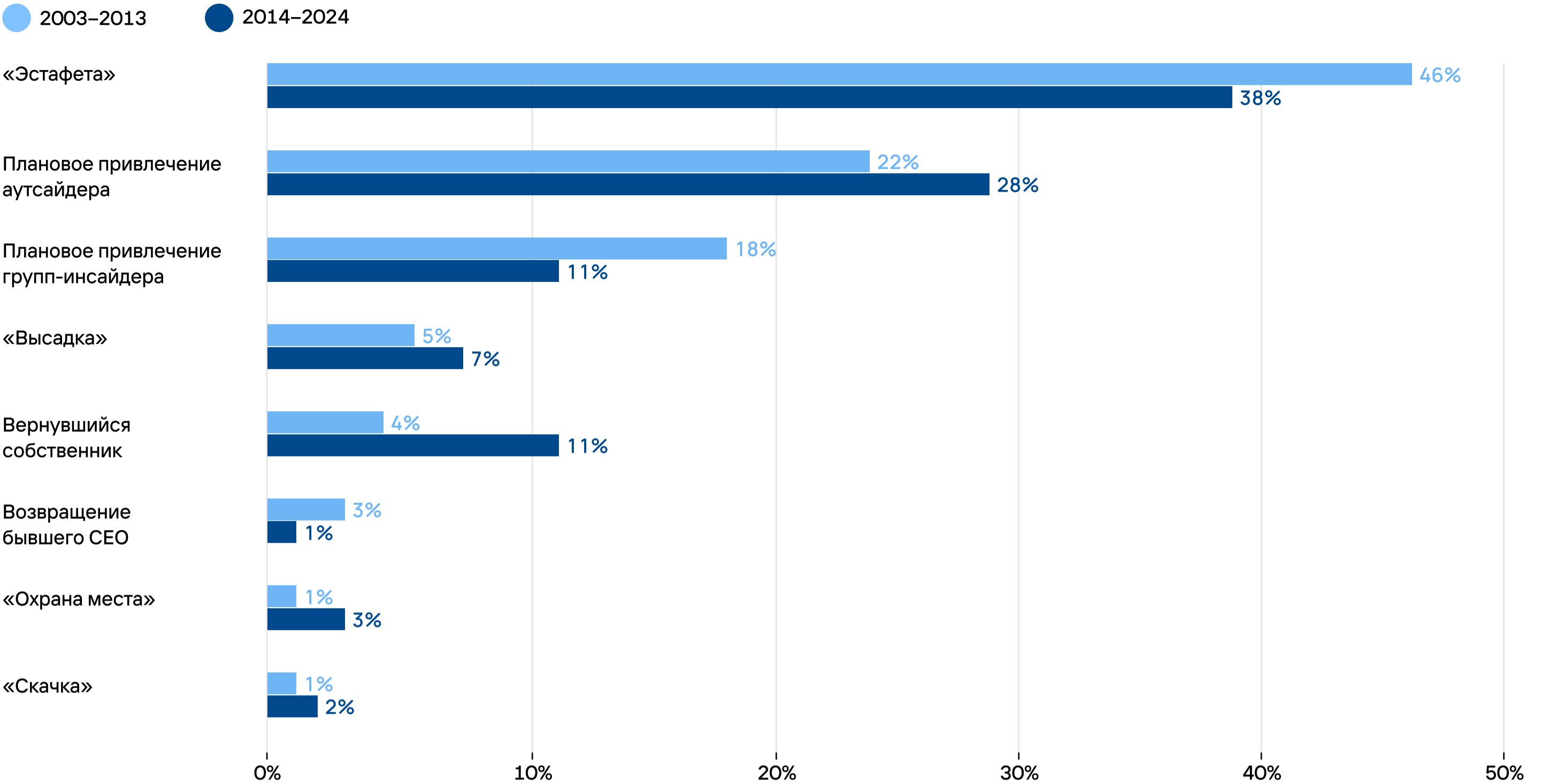
Примечательная модель прихода — **высадка (landing)** — назначение на позицию CEO высокопоставленного кандидата или родственника госчиновника. На эту категорию приходится 5%, и именно их представители удерживаются в должности дольше остальных — в среднем 4,6 года.

Возвращение собственника стало встречаться заметно реже — доля таких случаев сократилась вдвое. Повторно возглавив компанию, собственники остаются в роли в среднем 3,5 года. **Возвращение бывшего CEO** — редкая модель назначения (3%). Вопреки ожиданиям, такие руководители задерживаются ненадолго — в среднем 2,3 года, что делает этот сценарий скорее временным решением, чем долгосрочной стратегией.

«Охрана места» (всего 4 смены) — временное назначение CEO до прихода основного кандидата. Главная задача — стабилизировать компанию и подготовить её к следующему этапу.

Всего два кейса из всей выборки составляют **скачки (horse race)**, когда за место CEO борются несколько внутренних кандидатов. Такой сценарий достаточно редок в реалиях российского рынка, либо он не анонсируется публично. В США доля назначений через модель «скачек» составляет 48% от всех внутренних кандидатов в компаниях S&P 1500.

СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПРИХОДА В РАЗНЫЕ ПЕРИОДЫ



КАК И КУДА УХОДЯТ CEO?

Мы проанализировали карьерные траектории и зафиксировали несколько устойчивых сценариев.

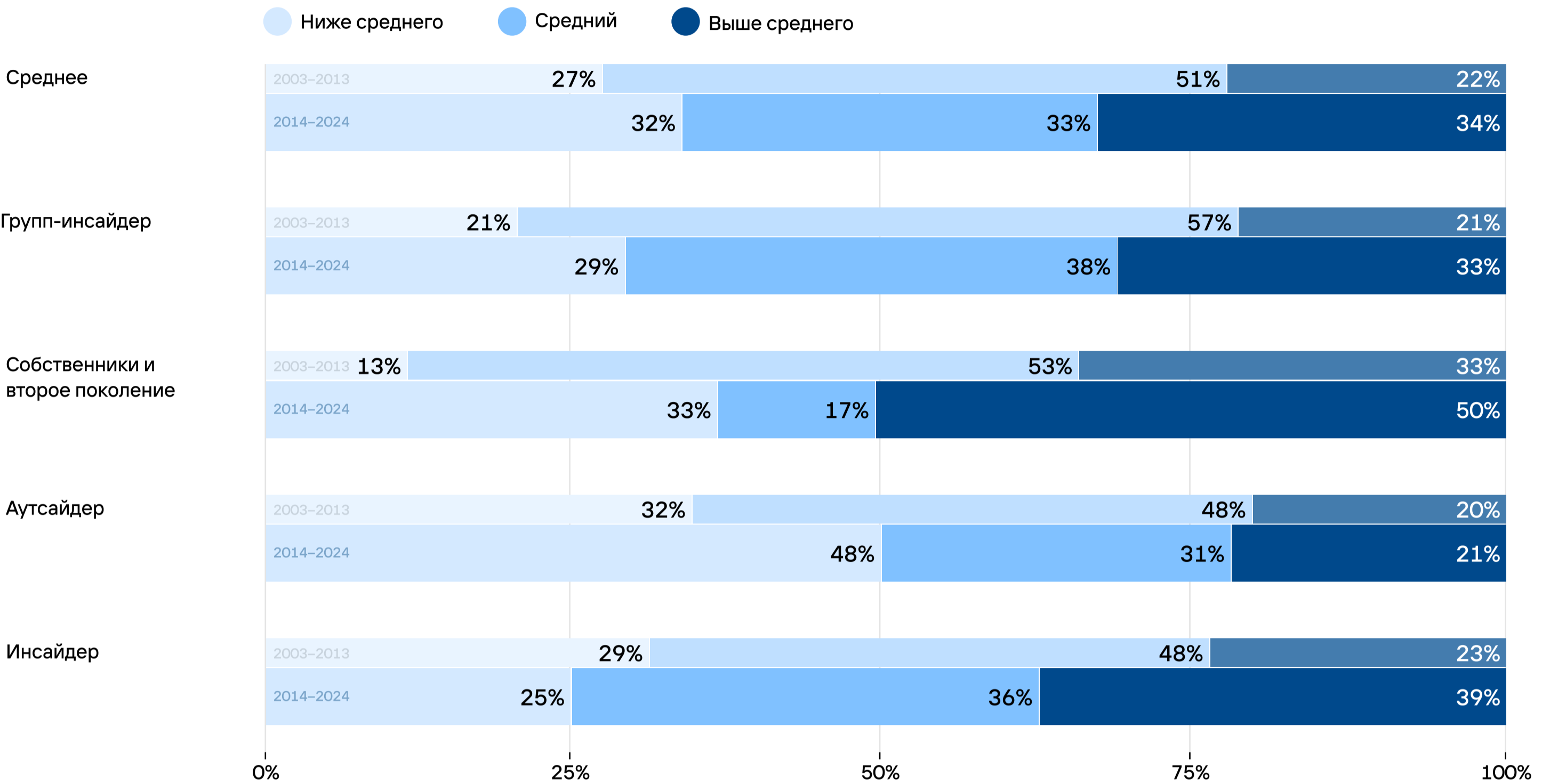
Увольнение стало формой ухода в 22% случаев. В эту категорию входят как формальные решения акционеров по результатам работы, так и конфликты с влиятельными стейкхолдерами. Ещё 13% руководителей были понижены в должности внутри компании или группы.

В 12% случаев уход связан с решением собственника выйти из бизнеса — через продажу актива или осознанный выход из операционного управления.

23% экс-СЕО получили повышение в рамках холдинга или перешли в органы корпоративного управления (совет директоров, наблюдательный совет).

Переход на новое место работы наблюдался в 25% случаев. Однако далеко не всегда уход связан с активной карьерной стратегией: в 2% случаев причиной становится выход на пенсию или личные обстоятельства. Отдельную категорию составляют переходы в государственные структуры — 3%.

Для оценки результативности CEO мы использовали в качестве основного показателя динамику EBITDA, а в случае отсутствия доступной отчетности — выручку компании за период пребывания CEO в должности. Далее рассчитывался средний темп роста компании под управлением CEO и сравнивался со среднеотраслевым уровнем. Результат классифицировался как «выше среднего», «средний» или «ниже среднего» в зависимости от отклонения от отраслевого уровня.



ВЛИЯНИЕ ТИПА ПРЕЕМНИКА НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

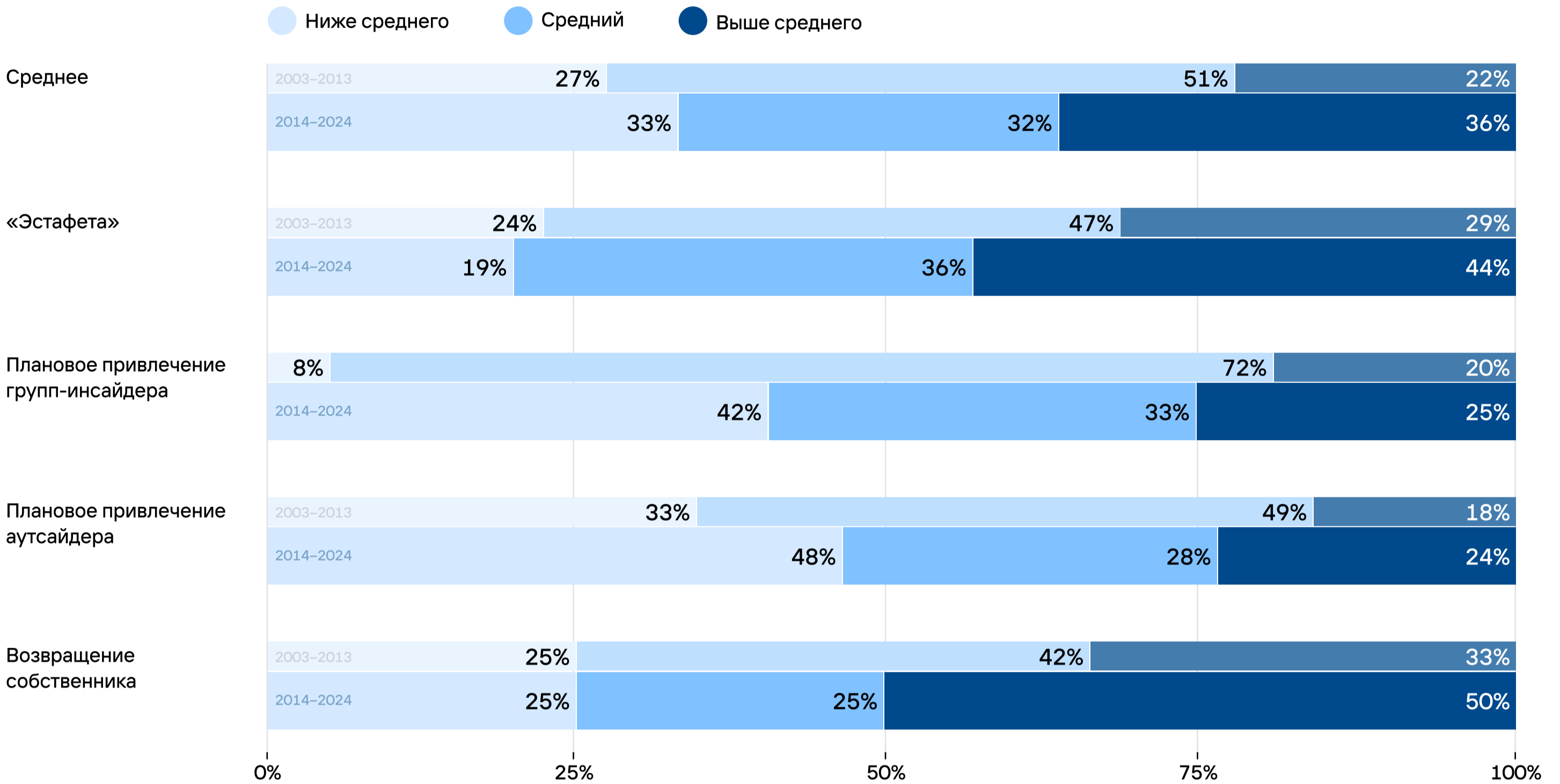
Наиболее успешным типом преемника являются собственники, что соответствует результатам прошлого исследования. Управляемые ими компании в 50% случаев идут выше рынка. Однако треть компаний демонстрирует результаты «ниже среднего» после аутсайдеров. Такой разброс во многом связан с тем, что владельцы, как правило, возвращаются к управлению в кризисные периоды. В подобных условиях даже собственникам не всегда удаётся вывести компанию на траекторию роста. В более стабильной ситуации они, вероятнее всего, предпочли бы оставаться в роли акционеров.

На втором месте — инсайдеры, их результативность за прошедшее десятилетие выросла. Для сравнения, по результатам прошлого исследования только 23% кандидатов демонстрировали результаты «выше среднего», а сейчас этот показатель достиг 39%.

Аутсайдеры чаще демонстрируют результаты «ниже среднего» (48%), что объясняется спецификой их назначения. Их чаще привлекают в периоды кризиса, когда финансовое состояние компании ухудшается. Кроме того, таким руководителям недостает не только глубокого понимания компании и отрасли, но и ключевых для российского контекста факторов: доверия акционеров и развитых сетевых связей.

Сетевыми ресурсами и поддержкой пользуются групп-инсайдеры, демонстрирующие самые стабильные показатели (самое большое количество средних назначений — 38%). Объяснением тому может служить особенность привлечения групп-инсайдеров: это менеджеры, уже доказавшие свою эффективность и получившие расположение собственника. Их стратегия, направленная на сохранение стоимости бизнеса и минимизацию рисков, оказывается успешной.

ВЛИЯНИЕ МОДЕЛИ ПРИХОДА НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ



Сравнение с предыдущим десятилетием показывает, что в 2003–2013 годах результативность доходов CEO чаще концентрировалась в «среднем» диапазоне: большинство моделей назначения давали схожие, предсказуемые результаты, без выраженных провалов или прорывов. В 2014–2024 картина изменилась — распределение стало более поляризованным.

Успешные модели преемственности, такие как «эстафета», заметно увеличили долю компаний с результатами выше рынка, тогда как рискованные сценарии — прежде всего назначение аутсайдеров — чаще приводят к результатам ниже среднего.

Самыми эффективными, что хорошо видно на графике выше, который описывает результативность различных форм преемственности 2014–2024, оказались внутренние кандидаты, пришедшие к управлению через «эстафету» — всего 19% из них демонстрируют показатели «ниже среднего», а 44% — выше среднего.

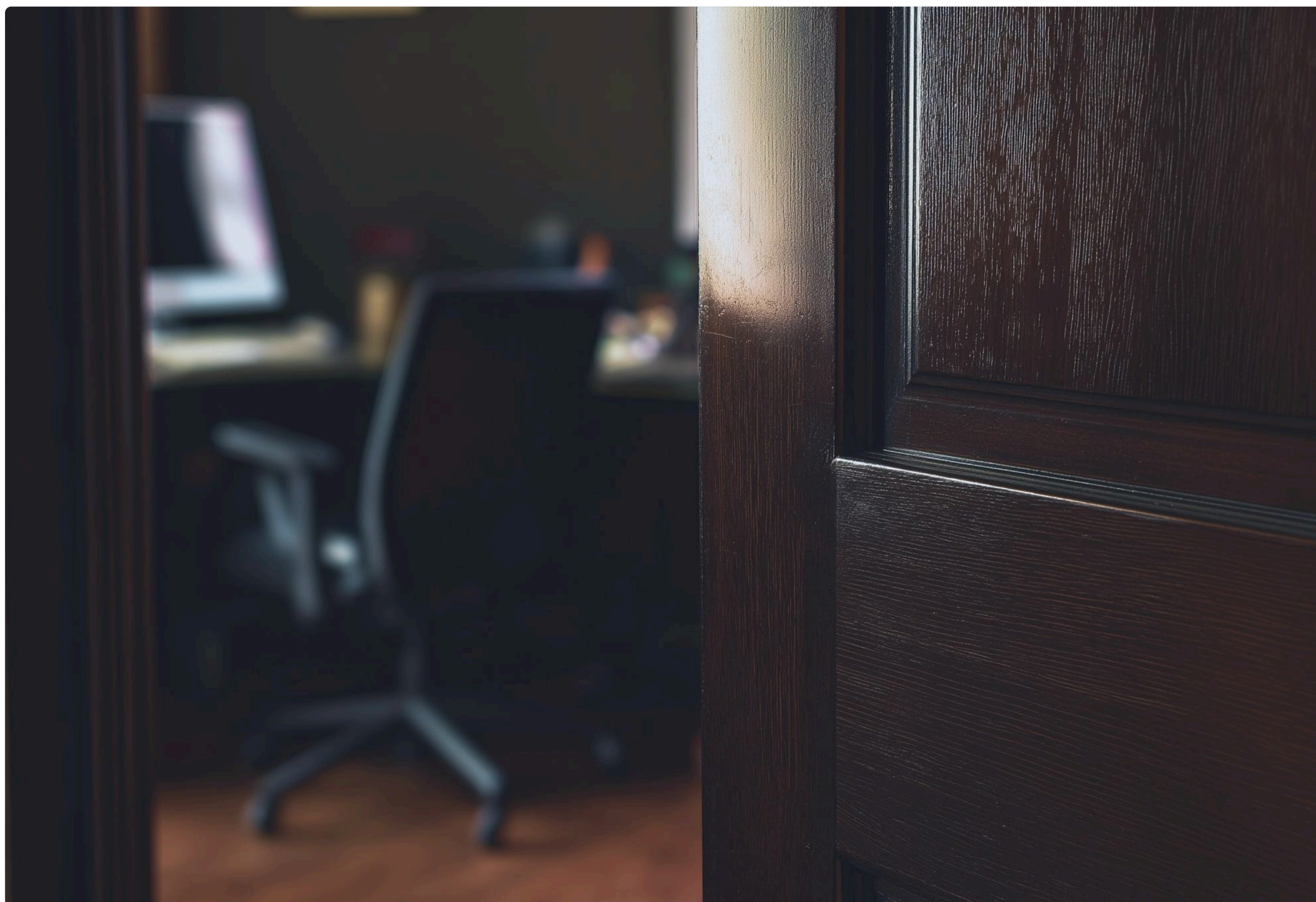
С результатами вернувшихся собственников произошло обратное: они на 17% чаще стали демонстрировать показатели «выше» рыночного уровня — их результативность остаётся самой высокой среди всех типов преемников и сопоставима с общей категорией собственников.

Является ли отраслевой опыт обязательным условием для успешной работы нового генерального директора?

При внешних назначениях отраслевой опыт сам по себе не гарантирует высоких результатов, но заметно повышает вероятность выхода на показатели «выше среднего» — 32%. В то время как среди аутсайдеров без отраслевого опыта такого результата достигают лишь 15%.

Индустриальное знание играет роль компенсатора в ситуации, когда у кандидата нет внутреннего капитала — понимания культуры, неформальных связей, истории принятых решений. Результативность групп-инсайдеров с отраслевым опытом выше остальных типов преемников — 65% показывают результат «средний» и «выше среднего». В нашей выборке не было групп-инсайдеров без отраслевого опыта, поскольку в целом по всей выборке было всего 30% кандидатов без опыта в индустрии.

Мы также проанализировали влияние предыдущего опыта на позиции первого лица на результативность. Разница оказалась несущественной: наличие CEO-опыта в прошлом не гарантирует ни высоких, ни низких показателей. Успешность на новой позиции определяется соответствием контексту и знанием своего дела.



КРИЗИСНЫЕ НАЗНАЧЕНИЯ 2022–2024

Как изменился портрет российского руководителя за последние три года?

За это время российский рынок пережил 134 смены CEO — в среднем 45 назначений в год, что на 12 больше, чем в 2014–2021 гг. Большинство новых руководителей (105 человек) продолжают занимать свои посты и сегодня. Среди ушедших минимальный срок пребывания на должности составил всего несколько месяцев, и почти все эти назначения пришлись на 2022 год. Лидером по числу CEO, покинувших компанию, стал ритейл, что объясняется высокой долей международных игроков в этой отрасли.

Назначения экспатов стали редкостью — всего 8 случаев за три года, из которых пять человек продолжают работать, а трое покинули свои должности в течение первых шести месяцев. С 2022 года на позицию CEO было назначено 17 женщин (шесть из них уже ушли с поста), что составляет половину всех назначений женщин за десятилетие.

Функциональный профиль остаётся устойчивым: на позиции CEO выходят кандидаты с опытом в финансах и производстве (по 30%), а также в маркетинге и продажах (16%). При этом заметно сократилось число руководителей с опытом работы в государстве — до 8% против 15% в целом по выборке.

Главный сдвиг последних лет — в механике преемственности. Доля инсайдеров и групп-инсайдеров выросла с 52% до 63%, тогда как доля аутсайдеров снизилась с 32% до 24%, что подтверждает ставку акционеров на выращивание лидеров внутри. На это же указывает и распределение карьерных траекторий: большинство генеральных директоров поднялись с роли CEO-1 (60%) или возглавляли дочерние активы (13%).»

Компании сократили поиск внешних кандидатов и почти перестали приглашать экспатов, делая ставку на руководителей, выросших внутри бизнеса.

За счет этого заметно увеличилось число женщин-CEO — многие из них пришли на позицию именно как внутренние преемники. Такой подход формирует портрет стабилизации: акционеры опираются на тех, кто уже встроен в систему и способен быстро действовать в новых условиях.

Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ ЛИДЕРСКИЙ КАПИТАЛ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И ОБЩЕСТВА

ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва,
ул. Кожевническая д.14 с.2

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ



@tei_wardhowell



TALENT EQUITY INSTITUTE