Памяти моих родителей,
Антонины Ивановны и Константина Степановича,
посвящаю

Оглавление

Введение 8

Пролог. **My way: от инженера-инноватора к менеджеру-инноватору** . . . 12

Часть I
КАРТИНА ИДЕАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Глава 1. **Система корпоративного управления компании** 19

Глава 2. **Практика соблюдения российскими компаниями рекомендаций corporate governance best practices** 23
Права акционеров 25
Деятельность органов управления и контроля 27
Раскрытие информации 29
Корпоративная социальная ответственность (КСО) 31

Глава 3. **Что в сухом остатке? Недостаток системности** 33

Часть II
ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Глава 4. **Диалектика развития корпоративного управления в России** . . 36
Независимость и профессионализм членов советов директоров 37
Внешние формы и внутренние потребности 40
Иностранные и российские независимые директора 41
Крупный и средний бизнес 42
Частный бизнес и государство 45
Corporate governance & corporate management 46

Глава 5. **Особенности внедрения стандартов корпоративного управления в российских компаниях** 50
Лингвисты — юристы — экономисты — управленцы 50
Эволюционность и этапность 53
Объективные потребности компании и ее основных акционеров . . 54

Комплексность 55
Ориентирование на эффективность управления бизнесом, реально-потенциальных инвесторов 56
Общность принципов и подходов внедрения с другими сложными системами и подсистемами управления компаний (СМК — ISO, ERP и BI, CRM, ERM, BPM, LEAN, BSC и KPI, TQM, CCPM) 58
Системность 58
Оптимальность модели корпоративного управления для каждой компании 61

Глава 6. **PhICS-модель корпоративного управления компании и основные факторы развития компании** 62
Ph (phase) — стадия развития компании (жизненного цикла) . . . 65
I (investments) — формы финансирования инвестиций 67
C (control) — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль) 67
S (strategy) — стратегия развития компании 70

Глава 7. **Инструменты оценки качества корпоративного управления — рейтинг и аудит** 80

Глава 8. **Практические кейсы синтеза и внедрения PhICS-моделей систем корпоративного управления реальных российских компаний** 89
Кейс № 1. Средний частный медицинский центр 91
Кейс № 2. Крупный частный мясоперерабатывающий холдинг . . . 92

Глава 9. **Особенности работы советов директоров российских компаний** 104
Общие особенности работы советов директоров. 105
Особенности работы советов директоров госкомпаний 118
«Особенные» независимые директора 127

Глава 10. **Оценка работы советов директоров. Вознаграждение членов советов директоров** 136

Глава 11. **Изучение — адаптация — внедрение: нужна ли адаптация?** . . 146

Глава 12. **Корпоративное УПРАВЛЕНИЕ** 165

Эпилог. **Корпоративное управление в экономике впечатлений** . . . 189

Благодарности 202

Приложение 204

Библиография 209

…расстояние между тем,
как люди живут и как должны бы жить,
столь велико, что тот, кто отвергает
***действительное** ради **должного**,*
действует скорее во вред себе, нежели на благо…

Никколо Макиавелли
(1469–1527)
«Государь»

*…**действительный** человек представляет*
гораздо более высокую ценность,
*чем **«желательный»** человек… из **идеалов**…*

Фридрих Ницше
(1844–1900)
«Воля к власти»

Введение

Идея книги вызревала у меня давно, можно сказать, что я к ней шел последние тридцать лет жизни, чему, собственно, посвящен ее Пролог — «My way». По-настоящему же я задумал ее написать летом 2012 г., когда побывал на мастер-классе гуру отечественного менеджмента Владимира Тарасова, основателя Таллиннской школы менеджмента, во Флоренции — на родине Никколо Макиавелли, чтобы именно там прикоснуться к его наследию. Прикоснуться в прямом и переносном смыслах. Три дня мы «купались» в буквально построчном анализе его грандиозного труда «Государь», посетили его фамильное поместье под Флоренцией и даже отужинали там. Меня поразило буквально все, например тот факт, что один из участников прочитал «Государя» целых 11(!) раз, что позволило ему в итоге победить в викторине. Лично я, собственно, и проигравший победителю, прочитал это произведение скрупулезно только один раз и посчитал, что этого достаточно для понимания Макиавелли (подвели самоуверенность и наивность «в одном флаконе»). И если я не попал в состояние, известное как синдром Стендаля, то, во всяком случае, разделяю впечатления писателя от посещения Флоренции, описанные в его дневнике «Неаполь и Флоренция: путешествие из Милана в Реджио» следующим образом: «…я был в каком-то экстазе от мысли, что я во Флоренции, так близко к великим людям, могилы которых я видел. Мне показалось, что иссяк источник жизни. Я шел, боясь упасть». А входной билет в базилику Святого Креста (Санта-Кроче) я до сих пор храню и использую в качестве закладки для книг, которые читаю. Я увидел символичность в том, что на оборотной стороне этого случайным образом доставшегося мне билета изображен глаз Девы Марии с одной из фресок «Истории Девы Марии» известного флорентийского художника XIV в. Таддео Гадди. И теперь этот взгляд меня постоянно сопровождает во время чтения.

Но еще более символично, что в Российском институте директоров мы в том же году сделали новые буклеты о наших консалтинговых, информационных и образовательных продуктах для клиентов. И «взгляд» стал сквозным образом для всех буклетов, мы даже назвали его «взглядом на проблему». У нас появился новый девиз: «Профессиональный взгляд на развитие корпоративного управления вашего бизнеса», а на заставке нашего корпоративного сайта теперь можно видеть взгляды наших актуальных ключевых сотрудников. Ну а у моей книги появился первый эпиграф. Получилось как в фильме «Назад в будущее», если исходить из утверждения автора теории креативного класса Ричарда Флориды о том, что Флоренция эпохи Раннего Возрождения

была одним из мировых центров творческой активности, к которым в наше время он относит Кремниевую долину в Калифорнии [1].

После возвращения из Флоренции буквально за два месяца (вполне возможно, это было все-таки последствие синдрома Стендаля) я создал и описал свой мастер-класс, легший в основу моего замысла книги. А еще позже, после его проведения в течение двух лет в самых различных форматах (открытом, корпоративном, в московских бизнес-школах, в регионах), я начал писать саму книгу. Любопытно, что мастер-класс формировался не с начала, а со второй части, с того, что названо «реальным корпоративным управлением». Я никак не мог придумать, что буду писать об «идеальном корпоративном управлении». Приходила порой «крамольная» мысль, что писать об этом будет кто-то другой, настолько я был погружен в реальное корпоративное управление и даже поглощен им. Не скрою, что идеальное корпоративное управление меня не вдохновляет, я испытываю к нему нечто похожее на отторжение. Но в какой-то момент на меня словно снизошло озарение, вполне возможно, что именно то, о котором пишет Малкольм Гладуэлл в одной из своих просто феноменальных книг «Озарение», — и я придумал, что буду писать про идеальное корпоративное управление. Вернее, понял, чего в книге *не* будет точно — никакого перечисления и объяснения постулатов, правил и рекомендаций из идеального корпоративного управления. Лучше я расскажу, как оно, идеальное корпоративное управление, соблюдается, а точнее, *не* соблюдается российскими компаниями в своей практике. Благо мы с коллегами являемся обладателями уникального знания в России — это наше «Исследование практики корпоративного управления в России», которое мы ведем с 2004 года. Возможно, уважаемый читатель, я покажусь вам или уже кажусь нескромным. Но как-то один знакомый, умудренный жизненным опытом региональный чиновник, сказал мне следующее: «Ложная скромность — прямая дорога к безвестности». Это его выражение «легло мне на сердце», и с тех пор я, пожалуй, скорее нескромен, чем скромен. Но именно за эту «нескромность» в отношении настоящего исследования мне нисколько не стыдно (подтверждение чему вы найдете далее в тексте). Да и это не только мой труд, это результат нашей с коллегами многолетней кропотливой творческой работы.

Не могу не затронуть историю появления второго эпиграфа книги, так как сначала был лишь один. Если «Государь» Никколо Макиавелли читался на одном дыхании, то «Воля к власти» Фридриха Ницше, напротив, медленно, страниц по семь–десять в день, с повторным возвращением к прочитанному. Это был тяжелый труд. Но оно того стоило. Эффект от чтения, даже, скорее, от погружения и фактического купания в чтении, я испытал такой же фантастический, как и от «Государя». Наверное, это и был «драйв», о котором я позднее прочитаю в книге Дэниела Пинка «Драйв» [2]. А может, даже и поток, о котором пишет Михай Чиксентмихайи в своем теперь уже культовом «Потоке» [3]. Слова Ф. Ницше просто просились в эпиграф. Лично для меня это два совершенно разных текста совершенно разных по своей сущности авторов, вызвавших у меня практически одинаковую реакцию, описанную Д. Пинком и М. Чиксентмихайи. Два этих эпиграфа как нельзя лучше отразили замысел моей книги. Книги о корпоративном

управлении, о котором ни Макиавелли, ни Ницше и знать-то не могли. А я нашел у них много чего полезного, но для сути корпоративного управления, а не его формы. Для реального, а не идеального корпоративного управления.

В книге мне хочется донести до читателей несколько основных тезисов.

Первый: на самом деле не существует конфликта между идеальным и реальным корпоративным управлением. Разница между ними — как между правилами дорожного движения в виде *свода*, который мы усердно учим для получения водительского удостоверения (хорошо еще, что сразу не забываем эти правила после сдачи экзамена), и *реальной* практикой вождения автомобиля по нашим *реальным* дорогам. Знать правила, конечно, нужно, но реальная езда — это несколько иное, или, как говорят в Одессе, «две большие разницы». Но для этого, конечно, нужно сесть за руль и начать водить автомобиль, только тогда поймешь эту самую разницу.

Второй: создаваемая в компании система корпоративного управления не существует в изолированном пространстве «сама по себе»; в компании есть другие управленческие и информационные системы, они прошли уже свои стадии становления и реально работают. Придется буквально состыковать систему корпоративного управления с этими существующими системами, чтобы не получилось отторжения (а проблема отторжения приживляемых органов, как известно, одна из главных в трансплантологии). Кстати, вы встретите в книге довольно много аналогий из области медицины. Мне представляется, что проблемы реальных, то есть «живых», компаний очень похожи на проблемы реальных, живых (уже без кавычек) людей.

Третий: занимаясь довольно новой для российских компаний проблематикой становления и развития систем корпоративного управления, нужно анализировать и синтезировать их, исходя обязательно из нашего иного опыта (жизненного, управленческого, технического, информационного и много еще каких). Нужно обязательно применять метод аналогий из других отраслей знания. Мне в связи с этим импонирует мысль нашего выдающегося современника Илона Маска (создателя компаний SpaceX, Tesla Motors, PayPal) о том, что можно «приложить физический метод мышления практически к любой проблеме, думать в терминах вероятностей, стараться быть в выигрыше при любом раскладе» [4]. Лично я вот занимаюсь «технократизацией» и «менеджеризацией» корпоративного управления, то есть привлекаю в него свой прошлый инженерный и менеджерский опыт (думаю, что по тексту книги это будет заметно).

Четвертый: необходимо рассматривать процесс развития корпоративного управления — как предметной области в целом, так и систем корпоративного управления компаний — в *диалектическом* аспекте. Поменьше *догматического* подхода по принципу «стандарт важнее жизни».

Пятый: *системный* подход в построении и организации работы систем корпоративного управления должен быть реальностью, а не декларацией. Мы очень часто и много говорим правильные слова, которые потом не реализуются в действиях, а еще хуже то, что наши действия нередко противоречат нашим словам.

Шестой: если одним словом — *многофакторность*. Джамшид Гараедаги в своей культовой книге «Системное мышление» так формулирует проблему повсеместно распространенного однофакторного подхода: «Заблуждение состоит в том, что если X — хорошо, то чем больше X, тем лучше» [5].

Седьмой: обязательная *адаптация (кастомизация)* общепризнанных в мире стандартов корпоративного управления к особенностям управленческой культуры компаний, вытекающим в том числе из национальных особенностей компании (если мы хотим, чтобы эти стандарты реально работали, а не были просто мертвыми символами). Ну, это как в известном выражении: «Вам шашечки или ехать?»

Восьмой: корпоративное управление — это одна из *управленческих* технологий. Очень важно не противопоставлять такие предметные области, как *corporate governance* и *corporate management*, а искать их общие начала и синергию между ними.

Девятый: пытаться найти в корпоративном управлении *экономику впечатлений*, как о ней говорят ее идеологи Джозеф Б. Пайн и Джеймс Х. Гилмор [6]. Или, может, наоборот, экономику впечатлений в корпоративном управлении? Почему именно «экономика впечатлений»? Просто мне представляется, что корпоративное управление точно не экономика сырья, не экономика товаров и не экономика услуг. Остается, если исходить строго математически методом от обратного, только экономика впечатлений.

И последнее, что мне хочется сказать вам, читатели, прежде чем вы перевернете эту страницу введения. В книге я не буду предлагать вам однозначно правильные и бесспорные решения, я вообще не буду ничего вам предлагать и ничего за вас решать. В книге содержится то, что гениальный Нассим Талеб в своем просто фантастическом «Черном лебеде» описал так: «Мой метод — это скорее определенный взгляд на мир в целом, а не какое-то точное решение» [146]. Только это будет мой личный взгляд не на «мир в целом», а на проблематику работы систем корпоративного управления в реальных компаниях, но подхода я буду придерживаться именно такого.

Пролог. My way: от инженера-инноватора к менеджеру-инноватору

Я посчитал необходимым начать книгу именно с этого раздела, так как, на мой взгляд, он крайне важен для наилучшего понимания читателем всего дальнейшего материала. Важен исходя из трех обстоятельств. Во-первых, всё, о чем я буду писать, является плодом моих многолетних, а не только последнего времени размышлений, и не только о проблеме собственно корпоративного управления, а если рассуждать гораздо шире, включает привнесение в анализ вопросов корпоративного управления моего опыта из различных сфер предшествующей деятельности. Мои представления о жизни и бизнесе, в том числе и о корпоративном управлении, прошли путь реальных и довольно существенных трансформаций. Десять лет назад так, как сегодня, я не думал. Во-вторых, как считает легендарный тренер «Манчестер Юнайтед» сэр Алекс Фергюсон в своей «Формуле успеха», ставшей теперь одним из кейсов Гарвардской школы бизнеса, «полезно помнить, откуда твои корни и насколько далеко ты ушел», и в этом я с ним полностью согласен [7]. В-третьих, исходя из ставших аксиомами благодаря одному из великих гуру современного менеджмента Ицхаку Адизесу «стадий жизненных циклов» компаний, при анализе и построении компаний важно рассматривать их в качестве развивающихся, а не застывших раз и навсегда систем. Адизес сравнивает циклы развития компаний с жизненными циклами человека, считая, что компании — живые организмы [11]. Между жизнью людей и жизнью компаний существует огромное число аналогий. Например, наш великий современник, основатель компании Intel Эндрю Гроув в своей книге «Выживают только параноики», вводя понятие «стратегически переломный момент» именно для компаний и посвятив его анализу всю книгу, завершает ее главой «Переломные моменты в карьере», применяя свои рассуждения теперь уже к человеческой жизни [84]. И я тоже посчитал необходимым посвятить читателя в некоторые имеющие непосредственное отношение к теме книги аспекты моих личных трансформаций.

Отсчет этой вынесенной в название Пролога моей жизненной трансформации (были еще и другие, но они не представляют большого интереса в рамках данной книги) начался в 1983 году, когда я, молодой лейтенант, выпускник советского высшего военного технического училища по специальности «системы управления и связи», то есть на 100% «технарь», начал службу в одном из подмосковных оборонных научно-исследовательских институтов. Любой, кто хоть немного знаком с советской системой военной службы, вправе засомневаться, мол, без блата такое вряд ли было возможно (но какой блат у выходца из клас-

сической советской рабоче-крестьянской семьи с окраины рабочего поселка под Харьковом?). Однако это правда — без блата! А попал я в НИИ благодаря счастливому для меня стечению двух обстоятельств: одного объективного, на которое я повлиять не мог, а второго — сугубо субъективного, только от меня и зависящего. Во-первых, в разгаре была холодная война, мы находились в ее апофеозе — шло соревнование Советского Союза и США в области так называемых звездных войн (американцы заявили о программе стратегической оборонной инициативы — СОИ, а СССР в ответ — анти-СОИ, так называемый несимметричный ответ), для чего срочно требовались «мозги» молодых выпускников военных вузов в оборонных НИИ. Во-вторых, я окончил училище с золотой медалью, что означало одни только отличные оценки в зачетной книжке в течение пяти лет учебы, и попал в число тех, кто мог сразу, без необходимости прохождения реальной службы в войсках заняться наукой. Как я теперь пишу в своих официальных биографиях, десять следующих лет я занимался вопросами «анализа и синтеза сложных территориально распределенных систем управления».

Документальным подтверждением моего самостоятельного отнесения к *инженерам*-инноваторам являются шесть авторских «Свидетельств на изобретение СССР» (аналог современного российского патента на изобретение), полученных мною в соавторстве с коллегами по службе-работе (рука не поднимается написать, что я «служил», иначе это будет оскорблением моих однокурсников, кто реально «тянул лямку» в войсках). Общаясь уже в новые времена с коллегами из различных государственных и частных структур, занимающихся развитием в России инноваций, люблю порой съязвить насчет знания и понимания ими реальных процессов «рождения в головах» этих самых инноваций. Сам я до сих пор помню, как родилась у меня одна идея, которая дала толчок к изобретению целого нового «способа уничтожения радиоактивных отходов в космосе». Пишу «целый» с гордостью, так как специалисты знают, что запатентовать способ на порядок сложнее, чем устройство. Более опытные коллеги еще до моего появления в институте пытались эти отходы «отправить на ракете в сторону Солнца и сжечь» и несколько раз получили отказ. Мне же в руки попалась книга Якова Перельмана «Занимательная физика»; прекрасно помню, что читал ее в метро, когда дошел до раздела, посвященного поведению частиц в космосе под воздействием силы притяжения к Солнцу и силы давления солнечного света на них. Так вот, оказывается, что при измельчении частиц до размера менее микрона (тысячная доля миллиметра) они начнут удаляться самостоятельно под воздействием давления солнечных лучей, так как соотношение сил притяжения к Солнцу и сил отталкивания от него на расстоянии орбиты Земли будет не в пользу сил притяжения. Опираясь на эту закономерность, мы и разработали вышеназванный способ, получив в итоге три авторских свидетельства. И только недавно я узнал, что, оказывается, изобретение является одним из результатов креативного синтеза, наряду с произведением искусства [1]. Потом было еще много совершенно разных идей, но до официального государственного признания в качестве изобретения дошли всего шесть. Однако попытки внедрения изобретений в практику жизни успехом не увенчались вовсе; то есть один большой ноль. Ничто не претворилось в реальность,

но осталось лишь нашими «играми разума» и приятными воспоминаниями. В итоге я усвоил, что *инженер*-инноватор — это только *генератор* инновационных *идей,* и не более того. Когда я сейчас слышу на различных мероприятиях от моих уже нынешних коллег просьбы выдать им средства для внедрения их изобретения, то всегда говорю, что этого делать не нужно, так как ничего путного, как правило, из этого не получается. Это другой функционал (о нем я скажу несколько позже). *Инженеры*-инноваторы должны быть «в доле» и не более; конечно, нельзя исключать, что незначительная часть таких инженеров обладает компетенциями, выходящими за пределы данных, но это уже другая, довольно редкая история — как в случае, например, вышеупомянутого Илона Маска, трудоголика, инноватора, инвестора и инженера в одном лице, и Аркадия Воложа, основателя компании Yandex, также соединяющего в себе инженера-математика, менеджера и собственника.

Что же происходит в это время в стране, так сказать, за воротами нашего закрытого НИИ? А вот что: в стране в 1985 г. объявлена «перестройка» (именно объявлена, то есть спущена, по обыкновению, нам сверху). Символом перемен стал Михаил Горбачев — в то время генеральный секретарь ЦК КПСС, то есть первое лицо страны. Думаю, что подавляющее большинство и помыслить о подобном не могли (для меня лично это было буквально откровение). Мы, молодые офицеры, восприняли с присущими молодости искренностью и романтизмом идущие сверху общественно-социально-экономические новации (или *инновации*, если говорить по-современному). Но нас, технарей, что-то смущало. А именно — то, что выражалось в популярных тогда у руководства страны «встречах с творческой интеллигенцией», в которых доминировали встречи с писателями, артистами, режиссерами, художниками, как мы думали, «ненаучной и непроизводственной» интеллигенцией. Мы же считали именно себя самым передовым отрядом советской интеллигенции, который только и может делать реальные дела. Ведь ракеты, самолеты, трактора, комбайны и все такое — это же наших рук дело! Но это был, что называется, «глас вопиющего в пустыне». Только теперь можно найти у основоположника понятия «креативный класс» Р. Флориды тезис о том, что основу этого класса составляют именно ученые и инженеры, а сектор НИОКР доминирует среди индустрий креативной экономики [1]. Сейчас всем это понятно, а в те годы мы только и могли тихо «побуркивать» в своих закрытых городках за высокими заборами (табл. П1).

Шли годы. Я все больше интересовался экономикой (вперемежку с политикой, даже побывал депутатом местного городского совета). Успел поучаствовать в разработке поддержанной властями Московской области концепции социально-экономической конверсии военного городка, создать первое в России Московское отделение известного в 90-е гг. Фонда социальных гарантий военнослужащим (Фонд «Гарантия»), получить высшее экономическое образование. Помню, когда в нашу аудиторию впервые вошел преподаватель-экономист, то сразу предупредил, что в экономике тоже есть математика, только она не такая, как у нас, технарей. И объяснил это на следующем примере, как теперь мы говорим — кейсе: у технарей два плюс два всегда четыре, а в экономике — не всегда. Например, если сырье стоит две единицы, а затраты на производ-

Табл. П1. Основные индустрии креативной экономики (в соответствии с объемом рынка в 1999 г.)

Сектор	Мировая экономика, млрд долл.	США, млрд долл.	Доля США, %
НИОКР	545	243	44,6
Издательское дело	506	137	27,1
Программное обеспечение	489	325	66,5
ТВ и радио	195	82	42,1
Дизайн	140	50	35,7
Музыка	70	25	35,7
Кино	57	17	29,8
Игрушки и игры	55	21	38,2
Реклама	45	20	44,4
Архитектура	40	17	42,5
Исполнительские искусства	40	7	17,5
Ремесла	20	2	10,0
Видеоигры	17	5	29,4
Мода	12	5	41,7
Искусство	9	4	44,4
Всего	2240	960	42,8

Источник: John Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. New York: Allen Lane, The Penguin Press, p. 116.

ство товара тоже две, то не факт, что мы выручим за него четыре. Если будет хороший спрос на рынке, то продадим за пять, а если нет, то и за три будем сбрасывать. Рынок и создает ту самую неопределенность. Он просил нас быть не очень строгими и требовательными к экономике как науке. Как говорит Ричард Румельт, «любой инженер стремится к абсолютной надежности и определенности, и невероятно трудно переходить из мира абсолютной точности в мир бизнеса, где лидер может принять решение, руководствуясь исключительно шестым чувством» [8]. Параллельно с учебой я в составе группы уже покидающих военную службу офицеров (но не по причине пенсионного возраста, а почти как Карлсон, в полном расцвете сил) создал Болшевский инвестиционный фонд, ставший вместе с Инвестиционным московским фондом известного советского, а позже российского экономиста профессора В. М. Рутгайзера одним из первых в России с зарегистрированным названием «инвестиционный фонд». Мне было поручено отвечать за учет прав акционеров фонда, и, по сути, это было начало моей будущей новой профессии регистратора/депозитария, ставшей впоследствии моей основной на десятилетие, с 1993 по 2002 г.

В 1993 г. я закончил свою военную карьеру, уволившись в звании майора из рядов Вооруженных Сил уже России. И, как мне потом рассказывали кадровики из рыночных структур, сделал это очень вовремя, так как у них считается, что бывшие военные хороши в бизнесе только до уровня капитана-майора, так что я буквально «впрыгнул в последний вагон». Решение принималось мною очень непросто, ведь шел я в Советскую Армию «навсегда» и даже не мог помыслить, что когда-нибудь с ней расстанусь. Да и вообще нашему поколению было довольно непросто. Ведь мы родились и состоялись в одной социально-экономи-

ческой системе, а уже в зрелом возрасте пришлось адаптироваться к условиям совсем другой, выдержать серьезнейшие политические, экономические и социальные изменения. И в конечном итоге нужно было не оставаться простыми исполнителями, а принять участие в управлении этими самыми изменениями на основе имеющегося опыта прошлого и новых знаний. Но решение было принято, и вот я уже не «за забором» оборонного НИИ, а в рыночной экономике.

Все последующие годы, начиная с 1993-го, я работал уже *менеджером*-инноватором. Почему я именно так определяю этот период моей жизни? Потому что в течение десяти лет с 1993 по 2002 г. руководил проектами в области инфраструктуры абсолютно новой для российской экономики отрасли фондового рынка (регистраторы, депозитарии), оставив даже небольшую «борозду» в «Истории российского фондового рынка» [9]. А с 2003 г. занимаюсь также ранее не существовавшим в России корпоративным управлением, работаю независимым директором — что является абсолютной экзотикой для огромного числа российских компаний. Я окончил программу EMBA (Executive Master of Business Administration) Стокгольмской школы экономики — неслыханное ранее образование для отечественных менеджеров (в советское время и термина-то такого не было — «менеджер», все больше «начальник»). Оперирую теперь таким понятием, как товарный знак (®), имею самое непосредственное отношение к таким зарегистрированным товарным знакам, как РИД®, НРКУ®, НРПКД®, PhICS-модель корпоративного управления®. Чем характеризуется, на мой взгляд, *менеджер*-инноватор? Он — *создатель* инновационных *продуктов*. А Джон Сили Браун в предисловии к культовой для инноваторов всего мира книге Генри Чесбро «Открытые инновации» так и пишет: «Под инновациями я понимаю нечто, существенно отличающееся от изобретений. Для меня за инновациями стоят процессы реализации изобретений и доведения их до рынка» [10]. Прочитав это определение, я понял, почему из моих изобретений до реализации не дошло ни одного. Потому что, «когда открытия в области исследований осуществляются под воздействием научных интересов и не связаны с какой-то целью бизнеса, коммерческая ценность таких открытий часто связана со счастливым случаем и поэтому непредсказуема» [10]. Основное отличие *инженера*-инноватора от *менеджера*-инноватора в том, что первый рассуждает в категориях технологий, а второй — бизнес-моделей, при том что «технологии создают экономическую ценность, когда они выводятся на рынок при помощи полезной бизнес-модели. Именно бизнес-модель позволяет извлекать ценность из патента и реально ее получать, а не изобретение технологии как таковой, на которую можно получить патент» [10].

А что же происходит в это время в нашей стране? А в стране в 2009 г., и снова «сверху», объявлено о наступлении эры модернизации и инноваций. Символом этих перемен является Дмитрий Медведев — президент России, то есть снова первое лицо страны. И нам бы, технарям, только радоваться (по его известной статье «Россия, вперед!» я красной ручкой прошелся, как до этого последний раз проходился еще курсантом только по работам В. Ленина и К. Маркса). Ведь во главе перемен юрист («чистый гуманитарий» по-нашему, по-технарски), страстно увлеченный техническими новинками. Президент лично возглавляет

Комиссию по модернизации и технологическому развитию (я подсчитал, что за три года она заседала 29 раз, то есть чуть реже, чем раз в три месяца!). Гаджет становится символом современного управления. Но что-то меня все это не очень радует (как в те перестроечные времена второй половины 1980-х). Во-первых, потому что, как меня учили еще в советском военном училище, все эти гаджеты являются только техническими средствами управления, но никак его не заменяют. Я хоть и технарь, но ими пользуюсь очень дозированно, и это абсолютно не ограничивает меня в управлении. Во-вторых, ведь я уже не «чистый технарь», личная трансформация от *инженера*-инноватора к *менеджеру*-инноватору завершена. Можно сказать, что я уже сам стал технарем с гуманитарным уклоном. Даже знаком с очень любопытными и весьма полезными для осмысления выводами мировых специалистов по инновациям. И не просто знаком, а глубоко их разделяю, можно сказать, убежденный их сторонник и последователь (об отличиях «последователей» от «последышей» будет в конце книги). Отчасти, наверное, и потому, что они подтверждают значимость того дела, которым я занимаюсь последние двадцать лет (табл. П2).

Как видно из таблицы, весь мир уже давно понял и даже «оцифровал», что инвестиции в «людей» более эффективны, чем инвестиции в «железо» (как видите, доля инвестиций в людей, процессы, культуру, лидерство и организацию, суммарно составляющая 8% от их общей суммы, обеспечивают 75% успеха, в то время как 82% инвестиций в технологии обеспечивают только 10% успеха). В России доминирует пока что технократический уклон в понимании модернизации и инноваций (более детально мы поговорим об этом в главе 12, «Корпоративное УПРАВЛЕНИЕ»). Даже в названии Комиссии при Президенте РФ особо выделен аспект «технологического развития» (нужно признать, что с 2012 г. Комиссия преобразована в Совет с уже более «симпатичным» для моего уха названием «по модернизации экономики и инновационному развитию»). Следствием этого является недопонимание нами той важной роли корпоративного управления, которое есть в своей сущности именно «люди», а не «железо». И это создает лично для меня некую зону «дискомфорта», но не демотивирует, а даже «драйвит» (прямо по Дэвиду Пинку в книге «Драйв»).

Табл. П2. Отдача от инвестиций в «людей» и в «железо»

Доля инвестиций, %		Доля успеха, %
2	Люди	20
2	Процессы	15
1	Культура	20
1	Лидерство	10
2	Организация	10
10	Информация (база)	15
82	Технология	10

8% **75%**

Источник: John McKean, Information Masters: Secrets of the Customer Race, 1999.

Кем же я хочу, чтобы вы меня далее воспринимали, читая эту книгу? *A teacher* по корпоративному управлению? No. Я хочу, чтобы вы воспринимали меня в качестве *a doctor* по корпоративному управлению. Выражаясь в терминах И. Адизеса — «организационным терапевтом». Почему мне кажется, что я могу и хочу им быть? Думаю, потому, что в составе моего профессионального «багажа» имеются:

- более чем десятилетний опыт проведения различных исследований по вопросам корпоративного управления;
- существенный опыт в консалтинге по корпоративному управлению (более 50 реализованных проектов для самых разных российских компаний и по самым разным аспектам корпоративного управления);
- практика работы в советах директоров 15 (на момент завершения работы над книгой) российских компаний (государственных, частных, публичных, крупных и средних);
- большое число статей и выступлений по различным аспектам корпоративного управления (более 35 публикаций в ведущих российских изданиях и более 40 докладов на международных и российских конференциях);
- претензии на обобщение и систематизацию практики, исследований и консалтинга в корпоративном управлении (мое субъективное ощущение, подтвержденное разве что вышеназванными аргументами да мнением знающих меня коллег).

Завершить пролог хочу шутливым, но реальным рассказом о кофе-брейке. Пожалуй, это одна из самых приятных и ожидаемых составляющих практически всех публичных мероприятий в бизнес-среде. Есть даже такое явление, как спонсорство именно кофе-брейков. Я уже писал выше, что составной частью «My way» было обучение в Стокгольмской школе экономики (мы еще вернемся к этому периоду в Эпилоге). Так вот, один из преподавателей школы (швед), отпуская нас на кофе-брейк, просил, чтобы мы его заканчивали по-шведски, а не по-русски. По-шведски — это когда к обозначенному преподавателем времени его окончания все уже сидят за своими рабочими местами и готовы к продолжению обучения. По-русски — когда в это самое время наливается последняя чашка кофе и закуривается последняя сигарета. Мне думается, что это присущий нам «творческий подход» — в данном случае к тайм-менеджменту. Позже, когда мы будем вместе осмыслять проблематику адаптации/кастомизации и кросс-культурных особенностей, я обязательно расскажу о впечатлении, которое получил другой наш преподаватель, немец, работая с российскими компаниями.

Да, и думаю, все уже догадались, откуда я взял название пролога? Перед принятием окончательного решения я прослушал не менее десяти вариантов исполнения этой феноменальной песни, в том числе Элвиса Пресли, Робби Вильямса, Муслима Магомаева, даже знаменитого трио теноров — Пласидо Доминго, Хосе Каррераса и Лучано Паваротти. Но, только прослушав Фрэнка Синатру, я сказал себе, что пролог будет называться именно так: «My way». Мне кажется, что в мире мало найдется таких коротких — и таких сильных по содержанию и эмоциям словосочетаний.

Часть I
Картина идеального корпоративного управления в России

Глава 1. Система корпоративного управления компании

Давайте сразу определимся с объектом нашего с вами рассмотрения и исследования. Этим объектом будет именно *система корпоративного управления компании,* а не просто корпоративное управление, как пишут в подавляющем большинстве различных публикаций, да и документов тоже. Корпоративное управление — это проблемная область изучения в целом. Когда же мы говорим о компании, то правильнее рассматривать ее систему корпоративного управления. Определений для нее существует довольно много, но мы будем использовать классическое, данное Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) — фактически основным законодателем мировой «моды» в области корпоративного управления. В базовом документе «Принципы корпоративного управления ОЭСР» оно звучит так: «Корпоративное управление включает комплекс отношений между администрацией (исполнительным органом. — *В. В.*) компании, ее правлением (советом директоров или наблюдательным советом. — *В. В.*), акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру (то есть собственно систему корпоративного управления компании. — *В. В.*), в рамках которой намечаются задачи компании, а также средства реализации этих задач и контроля за результатами деятельности компании»[1]. Далее по всему тексту Принципов используется термин «структура корпоративного управления», который по смыслу соответствует понятию «система корпоративного управления». Также немаловажно, что у этого определения есть дополнение, весьма полезное для наших дальнейших рассуждений в главе 12 относительно роли и места системы корпоративного управления в процессе управления компанией как таковом:

[1] http://oecdru.org/zip/C(2004)61.RUS.pdf.

«Система корпоративного управления — один из ключевых элементов для повышения *экономической эффективности* компании».

Для наглядности представим систему корпоративного управления компании в виде следующей схемы (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Система корпоративного управления компании

Система корпоративного управления компании состоит из следующих элементов: органы, политики и процедуры:

- **органы корпоративного управления** — совет директоров, комитеты совета, исполнительный орган (единоличный и/или коллегиальный — правление), корпоративный секретарь, служба внутреннего аудита и контроля и др.;
- **политики корпоративного управления** — прав собственности, информационная, дивидендная, мотивационная менеджмента, вознаграждения совета директоров, оценки органов управлении и контроля, закупочная, корпоративной социальной ответственности, корпоративной этики, оценки корпоративного управления в целом и ее элементов и др.;
- **процедуры корпоративного управления** — регламенты работы органов корпоративного управления, процедуры реализации политик корпоративного управления.

В этом контексте хочется отметить, что известный специалист в области системного анализа Д. Гараедаги в книге «Системное мышление» [5] выделяет три уровня влияния системных принципов на среду — *понимание* (отвечает на вопрос «почему?»), *знания* (отвечает на вопрос «как?») и *информацию* (отве-

чает вопрос «что?»). На мой взгляд, такая декомпозиция практически идентична вышеприведенной декомпозиции системы корпоративного управления компании. Органы корпоративного управления обеспечивают *понимание* сущности корпоративного управления в компании и отвечают на вопрос, «почему» («зачем») оно нужно компании. Политики корпоративного управления представляют собой *знания* о предмете корпоративного управления и отвечают на вопрос, «как» оно, собственно, будет осуществляться в компании. Процедуры корпоративного управления являются *информацией* (содержанием) о корпоративном управлении и отвечают на вопрос, «что» будет в реальности происходить в компании.

Лично мне это сравнение классического определения системы корпоративного управления компании с его интерпретацией в терминах системного анализа по Д. Гараедаги показалось весьма интересным и полезным для понимания общности рассматриваемых нами вопросов корпоративного управления как проблемной области, с другими областями знаний, да и возвращает к пятому тезису о системности из Введения.

Прежде чем мы приступим к анализу картины *идеального* в корпоративном управлении в России, нужно определиться, что мы под этим понимаем. Под **идеальным корпоративным управлением** мы будем далее подразумевать уже устоявшееся определение «corporate governance best practices», или, по-русски, «лучшие практики корпоративного управления». В дальнейшем я буду использовать исключительно англоязычный термин, так как только он передает с максимально возможной корректностью суть этого понятия. Да и насколько я понимаю, у лингвистов есть претензии к переводу *corporate governance* как *корпоративное управление*. Corporate governance best practices (далее — CGBP) включает порядка 110–120 рекомендаций к системе корпоративного управления компаний (как уже закрепленных в законодательных и других обязательных регуляторных актах, так и находящихся собственно в статусе рекомендаций) и состоит из двух типов источников. Во-первых, это источники международной передовой практики, основными из которых являются: «Принципы корпоративного управления ОЭСР», «Руководство ОЭСР по корпоративному управлению государственных предприятий», «Объединенный Кодекс корпоративного управления Великобритании», «Международные стандарты внутреннего аудита», методики международных рейтинговых агентств Standart & Poor's, Fitch и Moody's в части корпоративного управления, правила допуска ценных бумаг к торгам зарубежных бирж. Во-вторых, источники российской передовой практики, основными из которых являются «Российский Кодекс корпоративного управления» (символично, в контексте главы 12, что предыдущий документ от 2002 г. назывался «Кодекс корпоративного поведения»), «Методика Национального рейтинга корпоративного управления», «Методика IFC (International Finance Corporation, Международная финансовая корпорация) оценки практики корпоративного управления в российских компаниях», «Рекомендации российского института внутренних аудиторов», «Правила допуска ценных бумаг к торгам российских бирж», методические рекомендации Росимущества для госкомпаний по различным аспектам функционирования их систем корпоративного управления, документы Банка России для банков.

Сразу хочу оговориться, что предметом части I книги (и не только этой части, а книги в целом) не является подробное и детальное изучение всех непростых аспектов самой сути упомянутых многочисленных рекомендаций. Этому посвящено уже немало книг, ряд которых я вам порекомендую в конце части I, а также множество исследований и статей. Я постараюсь представить вам статистическую картину (именно картину) внедрения рекомендаций CGBP в практику деятельности реальных российских компаний и рассказать что-то по этому поводу, возможно, неожиданное для вас.

Кроме того, хочу обратить ваше внимание, что книга посвящена проблемам внедрения стандартов корпоративного управления (так мы тоже будем называть рекомендации CGBP, наряду с «идеальным корпоративным управлением») в практику именно российских компаний. Но думаю, что рассматривать ситуацию можно, да и, пожалуй, нужно несколько шире. Излагаемые подходы могут быть полезны для компаний всех переходных экономик мира (а не только России, чья экономика, безусловно, относится к переходным), а также для компаний зрелых экономик, находящихся на ранних стадиях «жизненного цикла» по Адизесу [11]. По моему убеждению, рекомендации CGBP с точки зрения их полноформатного внедрения в практику компаний имеют отношение к публичным компаниям зрелых экономик мира, находящихся на зрелых стадиях «жизненного цикла» по Адизесу. Для всех остальных компаний идеальное корпоративное управление — это «свет в конце тоннеля» или «путеводная звезда», но никак не текущая практика сегодняшнего дня или даже средней и долгосрочной перспективы. Не буду далее раньше времени перегружать читателя терминологией, с которой он познакомится несколько позже, набравшись терпения. Да и подойти к ней нужно через трансформацию собственных представлений о корпоративном управлении.

Глава 2. **Практика соблюдения российскими компаниями рекомендаций corporate governance best practices**

Давайте теперь посмотрим, как же российские компании в своих системах корпоративного управления используют на практике рекомендации CGBP.

Практику соблюдения российскими компаниями рекомендаций CGBP, или, образно выражаясь, картину идеального корпоративного управления, мы будем с вами рассматривать на основании «Исследования практики корпоративного управления в России», которое вот уже более десяти лет проводит Российский институт директоров, на сайте которого доступны все исследования, начиная с 2004 г.[1] Это самое масштабное российское исследование практики корпоративного управления в российских компаниях как по длительности, так и по объему выборки наблюдений. Анализ охватывает 150 компаний из 12 отраслей экономики, оценка уровня корпоративного управления проводится по 56 показателям. Исследование по итогам 2009 г., проведенное совместно с Российской экономической школой, было опубликовано в «Российском журнале менеджмента» [12]. В докладе Мирового банка о соблюдении стандартов и правил (ROSC) по корпоративному управлению в РФ в 2013 г. имеется 14 ссылок на исследование Российского института директоров — больше, чем на любое другое исследование по корпоративному управлению в России[2]. А Сергей Гуриев, один из видных российских специалистов в области корпоративного управления, так отозвался об этом исследовании: «Фактически отчет Российского института директоров — это главный барометр состояния корпоративного управления в России. Это настольное чтение для всех инвесторов, аналитиков, экспертов и политиков, работающих в сфере корпоративного управления»[3].

Для дальнейшего рассмотрения будем использовать последнее публичное исследование за 2011 г., вышедшее в 2012 г.[4] В основу методики исследования

---

[1] http://rid.ru/issledovaniya/issledovaniya.

[2] http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/02/05/000442 464_20150205115 242/Rendered/PDF/823 220RUSSIAN00Governance0ROSC0rus0.pdf.

[3] http://rid.ru/wp-content/uploads/2014/08/Исследование-РИД-Практика-КУ-2004–2010.pdf.

[4] http://rid.ru/wp-content/uploads/2014/08/Исследование-РИД-Практика-КУ-2004–2011.pdf.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)