

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ. Манифест менеджера-инноватора	15
ВВЕДЕНИЕ	18
ПРОЛОГ My way: от инженера-инноватора к менеджеру-инноватору	27

ЧАСТЬ I

КАРТИНА ИДЕАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

ГЛАВА 1 Система корпоративного управления компаний	43
ГЛАВА 2 Практика соблюдения российскими компаниями рекомендаций corporate governance best practices	48
Права акционеров	51
Деятельность органов управления и контроля	54
Раскрытие информации	57
Корпоративная социальная ответственность (КСО)	60
ГЛАВА 3 Что в сухом остатке? Недостаток системности	64

ЧАСТЬ II

ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

ГЛАВА 4 Диалектика развития корпоративного управления в России	72
Независимость и профессионализм членов советов директоров	74
Внешние формы и внутренние потребности	81
Иностранные и российские независимые директора	83
Крупный и средний бизнес	85
Частный бизнес и государство	90
Corporate governance & corporate management	93
ГЛАВА 5 Особенности внедрения стандартов корпоративного управления в российских компаниях	98
Лингвисты — юристы — экономисты — управленицы	98
Эволюционность и этапность	102
Объективные потребности компаний и ее основных акционеров	106
Комплексность	113

Ориентирование на эффективность управления бизнесом, реально-потенциальных инвесторов	116
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]	120
Системность	121
Оптимальность (的独特性, индивидуальность) модели корпоративного управления для каждой компании	128
ГЛАВА 6 PhICS-модель корпоративного управления компаний и основные факторы развития компании	133
Ph (phase) — стадия развития компании (жизненного цикла)	137
I (investments) — формы финансирования инвестиций	140
C (control) — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль)	141
S (strategy) — стратегия развития компании	153
О простоте и сложности — 1	156
Траектории развития систем корпоративного управления компаний	162
ГЛАВА 7 Инструменты оценки качества корпоративного управления — рейтинг и аудит	170
ГЛАВА 8 Практические кейсы синтеза и внедрения PhICS-моделей систем корпоративного управления реальных российских компаний	183
Кейс № 1. Средний частный медицинский центр	187
Кейс № 2. Крупный частный мясоперерабатывающий холдинг	189
О простоте и сложности — 2	201
ГЛАВА 9 Особенности работы советов директоров российских компаний	207
Общие особенности работы советов директоров	208
Особенности работы советов директоров госкомпаний	260
«Особенные» независимые директора	281
О независимом директоре замолвите слово... образное	285
Независимый директор и риск-ориентированное мышление	294
Буревестник и муравей	305
«Чего изволите?» и «Сам с усами!»	308
Эксперт и управленец	318
ГЛАВА 10 Оценка работы советов директоров. Вознаграждение членов советов директоров	323
ГЛАВА 11 Изучение — адаптация — внедрение: нужна ли адаптация?	340
Российский кодекс корпоративного управления — неадаптация	363
Комитет по аудиту — практика адаптации	367

Внутренний аудит — практика адаптации	374
А подумать?	380
ГЛАВА 12 Корпоративное УПРАВЛЕНИЕ	393
Корпоративная культура, образ управленческого мышления	419
О власти и демократии в компании	424
Инновации в госкомпаниях	430
Кредитование среднего бизнеса	437
Последыши и последователи — кем быть?	439
ЭПИЛОГ Корпоративное управление и экономика впечатлений	443
БЛАГОДАРНОСТИ	469
ПРИЛОЖЕНИЕ. Критерии Методики национального рейтинга	
корпоративного управления Российского института директоров (рекомендации <i>corporate governance best practices — CGBP</i>)	471
Группа I. Права акционеров — 23	471
Группа II. Деятельность органов управления и контроля — 25	472
Группа III. Раскрытие информации — 27	473
Группа IV. Корпоративная социальная ответственность — 7	475
БИБЛИОГРАФИЯ	476

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»

Мы не должны видеть мир таким, **каким они хотят заставить** нас его видеть.

Айн Рэнд
(1905–1982)
«Атлант расправил плечи»

ПРЕДИСЛОВИЕ *Манифест менеджера-инноватора*

Уважаемый читатель, книга, которая находится перед вами, принадлежит к довольно необычному жанру. Фактически это изложение глубоко продуманных и искренних взглядов весьма опытного в корпоративном управлении человека, который сам про себя сказал, что он прошел путь от инженера-инноватора до менеджера-инноватора, и в этом смысле книга может быть названа манифестом. Однако вы, наверное, уже заметили, что, в отличие от распространенных и известных в истории манифестов, по толщине книга Владимира Вербицкого больше напоминает учебник, что может отпугнуть читателя, не имеющего достаточно времени для того, чтобы прокопаться его на толстые книги.

Хочу успокоить вас, читатель, это действительно учебник, но именно поэтому толщину этой книги надо поделить на четыре. Потому что Владимир Вербицкий каждое из своих выстроенных положений объясняет всеми способами. Первое — многочисленными ссылками на авторитеты, книги, ставшие классическими в управленческой науке и в корпоративном управлении, гуру, действующих в этой области. Второе — ссылками на художественную литературу, философские произведения, цитатами, образами. Третье — собственным опытом, случаями из своей практики, весьма богатой, относящейся к разным типам компаний. И, наконец, четвертое — логическим рассуждением, которое приводит к определенному выводу. Вам всего-навсего надо выбрать, какой из способов доказательства действует на вас лично сильнее всего, и объем работы сократится в четыре раза, а удовольствие человек должен получать и от разнообразия изложения.

В чем же состоит основное утверждение автора? Мне кажется, что Владимир Вербицкий видит корпоративное управление как живую сущность, которая есть в любой компании независимо от формы управления. Просто иногда она существует в форме эмбриона, и разглядеть ее может только специалист, а иногда это развитая система корпоративных правил, тестируемая кодексом корпоративного управления. Именно при тестировании кодексом и образуется парадоксальный эффект, который лежит в основе логики автора. Почему-то так получается, что компании выполняют хорошо одни предписания кодекса и значительно хуже выполняют другие. Объясняя этот эффект, автор приходит к центральной рекомендации книги — идеи четырехэлементной формулы, которая позволяет определить, исходя из фазы развития организации, способов финансирования, стиля руководства и т.д., какие вопросы корпоративного управления окажутся реально

востребованными и важными для жизни компании, а какие нет. И после формулирования этой модели, которую Владимир Вербицкий разрабатывал вместе со своими коллегами по Российскому институту директоров и активно применяет в собственной практике, остается только показать, как она работает для разных компаний, разных групп управления, для того чтобы люди убедились, что автор манифеста думает о вещах прагматических.

Как человек, имеющий опыт независимого директора в частных и государственных компаниях, хочу сказать, что проверил на себе положения книги Владимира Вербицкого и пришел к выводу, что, пожалуй, все так и есть, как утверждает автор. Действительно, разные породы независимых директоров нужны для разных целей и разных фаз развития компании, и разнообразие здесь скорее хорошо, чем плохо. Надеюсь, что люди, которые занимаются другими направлениями деятельности или интересуются корпоративным управлением, тоже найдут способ оттестировать на своем опыте то, что предлагает Владимир Вербицкий.

По существу, можно было бы дальше и не говорить о книге Владимира Вербицкого, но не могу пройти мимо двух моментов. Хочу безусловно поддержать автора в идее, что в корпоративном управлении «культура имеет значение», и речь идет не о корпоративной культуре в данном случае, а о культуре нации, о ценностях и поведенческих установках, которые тестируются с помощью разных методик Шварца, Хофтеде и др. Согласен с автором, что именно последняя методика — замечательного голландца Герта Хофтеде — представляет наибольший интерес. Именно использование таких способов диагностики национального экономического поведения позволяет предсказать, какие механизмы корпоративного управления сработают, а какие нет. Мне кажется, что автор удачно развивает российское применение методики, давая более точные русские названия некоторым таинственным терминам, введенным Хофтеде. Например, вместо «маскулинности» Владимир Вербицкий употребляет слово «напористость», которое гораздо точнее передает смысл этой характеристики.

Вряд ли интересно читать книгу, с которой полностью согласен (потому что тогда такую книгу мог бы написать рано или поздно сам — конечно, накопив те знания и опыт, которые у Владимира Вербицкого есть, а у многих из нас отсутствуют). Поэтому закончу моментом несогласия или сомнения. Автор довольно критично отзыается об идеях, что скоро взаимодействие изменится до такой степени, что возникнут сетевые группы и схемы, которые не умещаются в обычные шаблоны корпоративного управления. Пожалуй, я и сам с сомнением бы отнесся к такому футурологическому взгляду десять лет назад. Но сейчас, погрузившись в практику перехода разных стран к цифровой экономике, хочу подтвердить, что вероятность как появления принципиально иных схем управления в иерархиях (компаниях), так

и образования новых типов сетей чрезвычайно высока. Мы можем увидеть вскоре новые объекты, и было бы интересно понять, будет ли меняться корпоративное управление, к примеру, в цифровых платформах и агрегаторах в организациях, которые сейчас прорываются и уже прорвались в топ-10 самых богатых компаний мира. Напомню, что семь из десяти самых богатых компаний в 2018 г. — это цифровые компании. Поэтому думаю, что скоро придется проводить дополнительные исследования, и убежден, что Владимир Вербицкий с его фундаментальностью и многосторонностью рано или поздно напишет интересную книгу о специфике корпоративного управления в цифровой экономике с многочисленными практическими приложениями (хотя сейчас автор увлечен идеями экономики впечатлений). Думаю, что и эту книгу мы будем ждать с интересом.

*Александр Аузан,
декан экономического факультета МГУ
имени М.В. Ломоносова, доктор экономических наук,
профессор, член советов директоров Российской
венчурной компании и «ВЭБ-Инновации»,
ПАО «Северсталь» и «Ростелеком»*

ВВЕДЕНИЕ

Идея книги вызревала у меня давно, можно сказать, что я к ней шел последние тридцать лет жизни, чему посвящен ее пролог — «My way». По-настоящему же я задумал написать ее летом 2012 г., когда побывал на мастер-классе гуру нашего отечественного менеджмента, основателя Таллинской школы менеджеров Владимира Тарасова во Флоренции — на родине самого Никколо Макиавелли, чтобы именно там прикоснуться к его наследию. Прикоснуться в прямом и переносном смыслах. Три дня мы буквально купались в построчном анализе его грандиозного труда «Государь», посетили его фамильное поместье под Флоренцией и даже отужинали там. Меня поражало практически все. Например, тот факт, что один из участников прочитал «Государя» целых 11 (!) раз, что позволило ему в итоге победить в викторине. Лично я, проигравший победителю в самом первом туре, по традиции скрупулезно, с красной ручкой наперевес прочитал это произведение 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 ничем не примечательного билета изображен глаз Девы Марии с одной из фресок «Истории Девы Марии» известного флорентийского художника XIV в. Тадdeo Гадди. И теперь этот взгляд постоянно сопровождает меня 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 реальных ключевых сотрудников. Ну а у моей книги появился первый эпиграф. Получилось как в фильме «Назад в будущее», если исходить из утверждений Ричарда Флориды, автора теории креативного класса, и Кармина Галло, исследователя работ нашего великого инновационного современника Стива Джобса, о том,

что Флоренция эпохи Раннего Возрождения была одним из мировых центров творческой активности и именно в ней берет начало «один из самых инновационных периодов в истории», к которым в наше время относится Кремниевая долина в Калифорнии [1; 2, с. 101].

После возвращения из Флоренции я всего за два месяца (вполне возможно, это было все-таки последствие синдрома Стендаля) создал свой мастер-класс, легший в основу замысла этой 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 уже и саму книгу. Да, первый мастер-класс за пределами Москвы был проведен в весьма символическую дату 12.12.12 в моем, пожалуй, самом любимом российском городе — Краснодаре. Любопытно, что мастер-класс формировался не с начала, а со второй его части: с того, что названо реальным корпоративным управлением, ведь 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 полностью погружен в реальное корпоративное управление. 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 непревзойденный Малcolm Гладуэлл в одной из своих 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 основ, постулатов, правил и рекомендаций из этой сферы. Лучше я расскажу, как оно, идеальное корпоративное управление, соблюдается, а точнее, *не* соблюдается российскими компаниями в своей реальной практике. Благо мы с коллегами являемся обладателями уникального знания, да, именно знания, а не просто информации, в России — это наше «Исследование практики корпоративного управления в России», которое мы ведем с 2004 г. Возможно, уважаемый читатель, я покажусь или уже кажусь вам нескромным. Но как-то раз один знакомый, умудренный жизненным опытом региональный чиновник, сказал мне, что «ложная скромность — прямая дорога к бывестности». Это его выражение, да еще подкрепленное мнением известнейшего теоретика бизнеса и профессора школы бизнеса Стэнфордского университета Джейфри Пфеффера о том, что «факты свидетельствуют, скромность не всегда помогает добраться до вершины или удержаться на ней», а «чтобы вашу прекрасную работу оценили, нужно быть заметным [...] нужно создавать собственный бренд и продвигать себя без ложной скромности», легло мне на сердце, и с тех пор я, пожалуй, скорее нескромен, чем скромен, что принято у нас считать недостатком (240, с. 83; 3, с. 28, 84). Но именно за эту мою нескромность в отношении настоящего

исследования мне нисколько не стыдно (подтверждение чему вы найдете далее в тексте). Да и это не только мой личный труд, это результат нашей с коллегами многолетней кропотливой творческой работы.

Не могу не коснуться истории появления второго эпиграфа книги. Если «Государь» Никколо Макиавелли читался на одном дыхании, то «Воля к власти» великого философа Фридриха Ницше, напротив, медленно, страниц по десять-пятнадцать в день, с неоднократным повторным возвращением к прочитанному. Это был тяжелый труд, но он того стоил. Эффект от чтения, даже скорее погружения и фактического «вгрызания» в текст, я испытал такой же фантастический, как и от «Государя». Наверное, это и был «драйв», о котором я позднее прочитал в бестселлере Дэниела Пинка «Драйв», а может, даже и поток, о котором пишет один из авторитетнейших специалистов, профессор психологии Клермонтского университета (США) Михай Чиксентмихайи в своем теперь уже культовом «Потоке» (4; 5). Слова Ницше просто просились в эпиграф. Лично для меня это два текста совершенно разных по своей сути авторов, вызвавшие у меня практически одинаковую реакцию, описанную Д. Пинком и М. Чиксентмихайи. Оба эпиграфа как нельзя лучше отразили замысел моей книги, книги о корпоративном управлении, о котором ни Макиавелли, ни Ницше и знать не могли. А я нашел у них много чего полезного именно для сути корпоративного управления, а не его формы. Для реального, а не идеального корпоративного управления.

В настоящей книге мне хочется донести до читателей одиннадцать ключевых, как мне представляется, соображений.

Первое: на самом деле не существует неразрешимого конфликта между идеальным и реальным корпоративным управлением, но существенность различий понимать нужно глубоко и основательно. Образно говоря, разница между ними — как между правилами дорожного движения в виде их 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, это «две большие разницы». Но для этого, конечно, нужно сесть за руль и начать водить автомобиль, только тогда поймешь эту самую разницу. Приводя эту аналогию про езду на автомобиле, даже не знал, что издатель всемирного журнала *Forbes* и успешный бизнесмен Рич Карлгаард в книге про важность нематериальных конкурентных преимуществ компаний «В здоровом бизнесе — здоровый дух» и автор концепции обучающейся организации профессор Массачусетского технологического университета Питер Сенге в своем мировом бестселлере о системном мышлении «Пятая дисциплина» приведут похожие аналогии, только про езду на велосипеде, — «если тренироваться в условиях, которые

ученые называют "приближенными к естественным", например учиться ездить на настоящем велосипеде по ухабистой проселочной дороге, то вы получите гораздо больше опыта, чем если покрутите педали на тренажере в стерильной обстановке гимнастического зала"; «абсурдно звучит заявление: "я недавно прочитал отличную книгу о езде на велосипеде. Значит, я научился кататься"» (6, с. 104; 49, с. 33). А создатель теории ограничений Элияху Голдрат в своем совместном с Джоффом Коксом бизнес-романе «Цель», принесшем ему поистине мировую славу, почти романтично рассуждает так: «просто нам нужно научиться смотреть на окружающий мир и логически обдумывать то, что мы видим [...] прогресс в понимании требует, чтобы мы подвергли сомнению свои базовые представления (*идеальное*. – В.В.) о том, как устроен мир и почему он так устроен. Если мы сможем лучше понять реальность и принципы, управляющие ею, я полагаю, что преобразуется жизнь каждого из нас» (7, с. 8). Исследователи эффекта плато Боб Салливан и Хью Томпсон приводят аналогию из мира музыки: «реальная жизнь напоминает скорее джем-сейшн блюзовых музыкантов, а не студийную запись, — и любой истинный фанат блюза скажет вам, что запись будет гораздо скучнее по сравнению с живым выступлением» (8, с. 268). Ну а вот великие гуру менеджмента и философии Питер Друкер и Иммануил Кант довольно жестки в оценках. У П. Друкера на этот счет есть такие весьма деликатные по форме, но очень строгие по смыслу слова: «часто между действительностью (*реальным*. – В.В.) и представлениями о ней (*идеальным*. – В.В.) существует разрыв» (9, с. 231). В присущей же ему категоричной манере И. Кант дает почти убийственные заключения для высказанной мною в самом начале надежды на разрешимость противоречий между идеальным и реальным: «чем глубже мысль вникает в жизнь, тем резче выступает противоречие идеала и реальности» (10, с. 17). Но я все-таки оставляю «последнюю надежду» на разрешимость этого противоречия, пусть хотя бы в части корпоративного управления.

Второе: 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 вполне неплохо работают. Придется буквально состыковать новую для компании 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.

Третье: 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 какого). Нужно обязательно применять метод аналогий из других отраслей знания. Именно так и работают творческие люди, к которым К. Галло относит исследуемого им С. Джобса, утверждая, что «они способны связать воедино прошлый опыт и синтезировать новые вещи [...] одной из причин способности Джобса генерировать одну идею за другой является то, что он всю жизнь исследует новые и не связанные друг с другом вещи», а известный молекулярный биолог, совмещающий, что не-маловажно, еще преподавание и консультирование по лидерству, развитию креативности и инновациям, Эстанислао Бахрах обобщает этот подход до уровня человечества: «Наиболее успешные творческие идеи человечества представляют собой новое сочетание давно известных вещей» (2, с. 92; 413, с. 30). А П. Друкер считает, что «основная причина неэффективной работы — всего лишь недостаток знаний или презрительное отношение к знаниям *вне* вашей специализации», чему вторит профессор Лондонской школы бизнеса с большим опытом управления компаниями Чарльз Хэнди, утверждая, что «большинство крупнейших достижений в науке, например относительность, пришли благодаря заимствованию концепции из одной области жизни и применению ее в качестве метафоры в другой» (11; 12, с. 155). Оливер Гассман с коллегами, посвятив изучению одного из актуальнейших современных направлений развития бизнеса — бизнес-моделям — книгу с одноименным названием, акцентируют внимание на одном из принципов дизайн-мышления, что «наибольшую отдачу обеспечивают междисциплинарные команды с широким диапазоном опыта и знаний» (13, с. 84). Мне в связи с этим импонирует мысль нашего выдающегося современника-бизнесмена 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», а «сотрудники Tesla (автомобильная компания. — В.В.) использовали примерно те же методы, что и их коллеги из компании Space X (ракетно-космическая компания. — В.В.), чтобы справиться с высоким уровнем требований Маска» (14; 15, с. 287). 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). И это получается очень даже правильно, если прибегнуть к мыслям признанного специалиста в очень популярной сейчас концепции вовлечения в бизнес Джима Хоудэна, что искать ответы на свои вопросы нужно «в тех сферах,

в которых люди уже чувствуют себя вовлеченными» [16, с. 29]. А прозванная коллегами современной Кассандвой основатель Института устойчивого развития и системщик до мозга костей Донелла Медоуз прямо так категорически и советует: «Не ограничивайтесь рамками своей профессии; следуйте за системой, куда бы она ни вела, и не важно, какова ваша специальность [...] система неизбежно будет нарушать границы между областями знаний» [17, с. 294].

Четвертое: 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», что посчитал одним из важнейших своих шагов выдающийся современный исследователь бизнеса Джим Коллинз в феноменальном труде «Построенные навечно»: «мы стремились как можно дальше отойти от догматических представлений» [18, с. 44]. А нам бы уже давно пора разрушить в своих головах многие мифы корпоративного управления, как это сделал известный российский экономист Сергей Гуриев по отношению к экономике, посвятив один раздел и мифам про корпоративное управление [19, с. 159–161].

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

Шестое: если одним словом — *многофакторность*. Известный специалист в области системного менеджмента Джамшид Гараедаги в своей культовой для системщиков книге «Системное мышление» так формулирует проблему повсеместно распространенного однофакторного подхода: «Заблуждение состоит в том, что если X — хорошо, то чем больше X, тем лучше» [20]. А Дж. Коллинз, развенчивая двенадцать мифов о великих компаниях, утверждает, что «они руководствуются целым набором целей, лишь одна из которых и не самая главная — “делать деньги”» [18, с. 31].

Седьмое: обязательная *адаптация* (*кастомизация*) и индивидуализация общепризнанных в мире стандартов корпоративного управления к особенностямправленческой культуры каждой компании, вытекающим в том числе из национальных особенностей страны (если мы хотим, чтобы эти стандарты реально работали, а не были просто мертвыми символами). Ну, это как в известном нашем выражении «Вам шашечки или ехать?», которое в интерпретации П. Друкера звучит так: «решение в менеджменте или другой общественной дисциплине проверяется не тем, правильно оно или нет, а тем, работает ли оно; менеджмент, как и медицинская практика,

проверяется не тем, насколько "научным" было лечение, а тем, выздоровел ли пациент» (9, с. 177).

Восьмое: 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: пытаешься найти в корпоративном управлении экономику *впечатлений*, как о ней говорят ее идеологи Джозеф Б. Пайн и Джеймс Х. Гилмор (21). 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.

Десятое: есть два основополагающих драйвера внедрения стандартов корпоративного управления в компаниях — внешний (требования регуляторной среды) и внутренний (желание собственников/акционеров). И нужно обязательно нашупать, зацепить и задействовать именно внутренний, потому что только он ведет к реальному внедрению, а внешний — разве что к имитации. Думаю, что нельзя не согласиться здесь с непревзойденным рассказчиком Дж. Коллинзом, что «успех и неуспех, выживание и гибель гораздо в большей мере зависят от наших действий, чем от того, что делает с нами среда» и «внутренний, глубокий и неотступный — пожалуй, основной — стимул», со ставшими классиками менеджмента Томом Питерсом и Робертом Уотерманом-мл., что «устойчивая заинтересованность в какой-либо деятельности обеспечивается только созданием таких условий, которые способствуют *внутренней мотивации*», а также с упомянутым чуть выше нашим отечественным гуру экономики С. Гуриевым, что «сейчас это (корпоративное управление. — В.В.) скорее средство создания эффективных стимулов внутри корпорации» (22, с. 299; 18, с. 110; 23, с. 116; 19, с. 159). Кстати, этот тезис и породил третий эпиграф книги, который я заимствовал в фундаментальном труде «Атлант расправил плечи» нашей соотечественницы Айн Рэнд. Обычно я на него обращаю внимание наших чиновников, которые формируют регуляторную среду для бизнеса в области корпоративного управления.

Одннадцатое: *доказательность/обоснованность важнее новизны*. Мы очень часто, особенно в последнее время, наполненное самыми разнообразными изменениями в нашей жизни, видим смысл решения практически всех наших проблем в поиске чего-то нового, неожиданного, как это оценивает один из ведущих нейробиологов мира профессор Стэнфордского университета Роберт Сапольски: «людям свойственно страстно желать новизны, а следовательно — переоценивать практически все новое» (24, с. 52). Я же считаю, что доказательность полезности, нужности и реализуемости гораздо

важнее. Именно поэтому в книге будет большое количество цитат и ссылок на авторитетные источники из самых разных областей знаний (см. *Третье выше*), которыми я буду пытаться доказать вам мои мысли и идеи в области корпоративного управления [25*]. Возможно, порой это будет казаться избыточным, приближая текст книги к центонным текстам, как это определяет ученый и писатель Евгений Водолазкин. Особенno это будет касаться важных, на мой взгляд, вопросов, например таких, как *что/как, простое/сложное, и/или, внутренний/внешний драйверы, линейность/нелинейность, единобразие/разнообразие, лидер/система, единоличное/коллегиальное, hard/soft, да/нет* и др. И не могу не завершить этот тезис про соотношение доказательности и новизны цитатой закона Пфеффера из знаковой книги «Доказательный менеджмент» двух профессоров менеджмента Джейфри Пфеффера и Роберта Саттона: «вместо того чтобы интересоваться новинками, мы должны интересоваться истиной». А вот еще цитата писателя-фантикаста и предпринимателя в одном лице Рольфа Добелли со ссылкой на самого Н. Талеба про ошибки ментальности: «Мы систематически переоцениваем роль нового». Талеб приписывает это ментальной ошибке неомании — маинии к новому. И приведу краткую резюмирующую remarку П. Друкера о том, что «сама по себе новинка — лишь развлечение» (26, с. 51; 27, с. 88; 9, с. 86). Однако результатом стало, ни много ни мало, изменение в названии второго издания настоящей книги — в нем появилось принципиальное определение, важный орган-элемент: «доказательное корпоративное управление».

И последнее, что мне хочется сказать вам, читатели: я не буду предлагать вам однозначно правильные и бесспорные решения, я вообще не буду ничего вам предлагать и ничего за вас решать. В этой книге содержится то, что известный теоретик менеджмента из Лондонской школы бизнеса Гэри Хэммел назвал «инструменты мышления, при помощи которых вы составите собственный план управленческих инноваций, а потом выполните его», а гениальный Нассим Талеб в своем фантастическом «Черном лебеде» описал так: «Мой метод — это скорее определенный взгляд на мир в целом, а не какое-то точное решение» (28, с. 11; 29). 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.

P.S. Так заканчивалось введение первого издания книги. Во втором издании, думаю, читателям будет небезынтересно узнать о судьбе первого, особенно если это имело последствия. Знакомый бизнесмен, коллега по совместной работе независимым директором в одной компании, сказал мне после прочтения: мол, книга полезная, но «толстая и сложная», и, если я хочу донести свои мысли про корпоративное управление именно до реальных

управляющими компаниями и добиться, чтобы они моими советами воспользовались, книга должна быть «тоньше и проще». Ответил я максимально просто: второе издание будет толще и сложнее! Возможно, из вредности. А может, оттого что в школе моим любимым методом доказательства в математике был метод от противного?.. Но, если серьезно, про простое и сложное мы с вами будем говорить очень детально и не единожды. Дописывая этот постскриптум, я вспомнил, что одним из вдохновителей первого издания книги тоже был известный российский бизнесмен. Когда я пригласил его к себе на мастер-класс, зная, что он интересуется темой «корпоративного управления — советов директоров — независимых директоров», то услышал в ответ, что его участие маловероятно, но почитал бы он на эту тему с удовольствием. Предложить ему на тот момент я мог только три-четыре десятка своих статей. Вот и пришла мысль про книгу...

ПРОЛОГ

Му 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, все, о чем я буду писать, является плодом моих многолетних, а не только совсем недавних размышлений и, если рассуждать гораздо шире, включает в анализ вопросов собственно корпоративного управления мой опыт 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. Пятнадцать лет назад, когда я только начал профессионально заниматься корпоративным управлением, я думал иначе, чем сегодня, или, как пишет о своем пути познания современного искусства его исследователь и популяризатор Уилл Гомперц, — «когда я начинал, то я ничего не знал; теперь мне кое-что известно», а профессор бизнес-школы INSEAD и один из ведущих европейских экспертов в области менеджмента Манфред Кетс де Врис считает, что «единственно верным признаком достигнутых перемен является новое отношение к жизни; внутренняя трансформация происходит только тогда, когда появляется новый взгляд на вещи» (30, с. 8; 31, с. 155). 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 (32). В-третьих, исходя из стадий жизненных циклов корпораций, ставших аксиомами благодаря великому гуру современного менеджмента Ицхаку Адизесу, при анализе и построении систем управления компаний важно рассматривать их в качестве развивающихся, а не застывших раз и навсегда систем; сам он сравнивает циклы развития компаний с жизненными циклами человека, считая, что компании — живые организмы (33). Исследователь «бирюзовых организаций будущего» с большим опытом работы в мировой консалтинговой компании McKinsey Фредерик Лалу идет еще дальше и делает метафору организации как живого организма уже ключевой для понимания ее сущности: «Мы станем относиться к организациям как к живым существам, позволим им наполниться энергией жизни и эволюционного развития», наделяя их «личностью и творческим потенциалом» (34, с. 76, 248). Между жизнью людей и жизнью компаний существует огромное число аналогий; так, основатель

компании Intel Эндрю Гроув в своей книге «Выживают только пааноики» вводит понятие «стратегически переломный момент» именно для компаний и, посвятив его анализу всю книгу, завершает ее главой «Переломные моменты в карьере», где применяет свои рассуждения уже к человеческой жизни [35]. Я также посчитал необходимым посвятить читателя в некоторые аспекты моих личных трансформаций, имеющие непосредственное отношение к теме книги.

Отсчет жизненной трансформации, вынесенной в название пролога (были, конечно и другие), начался в 1983 г., 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. И следующие 10 лет жизни я занимался «удовлетворением собственного любопытства за государственный счет», как высказался на самой первой по прибытии к месту службы встрече с нами начальник института. Это было, пожалуй, реализацией моей детской подсознательной мечты, ведь в детстве одним из моих любимых занятий был просмотр очередного выпуска телекиножурнала «Хочу все знать!», где, если кто помнит заставку, прилетающий на ракете мальчик-отличник молотком разбивает символический «кореш знаний», то есть примерно тогда, когда и главный герой романа Теодора Драйзера «Гений» Юджин «еще не представлял себе, чем ему хотелось бы заняться, зато он чувствовал, что хочет знать все» [36, с. 29]. Любой, кто хоть немного знаком с советской системой военной службы, вправе за-сомневаться, мол, без пресловутого в советское время блата такое вряд ли было возможно (но какой блат у выходца из классической 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 зависевшего. 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 обороны инициативы — СОИ, а СССР в ответ — анти-СОИ, так называемый несимметричный ответ), для чего в оборонных НИИ срочно требовались мозги молодых выпускников военных вузов. 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 статуса *инженера-инноватора*, заявленного на данной жизненной стадии, могут служить 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 действительно «тянул лямку» в войсках весьма далеко от столицы). 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.

Я до сих пор помню, как у меня родилась 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, пожалуй, на порядок сложнее, чем устройство. Более опытные коллеги 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. 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 изобретение является одним из результатов креативного синтеза, наряду с произведением искусства, но «изобретение — это еще не инновация» (1; 37, с. 161). 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 на выходе получился 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.

Классическим прообразом такого безудержного генератора идей для меня является герой известнейшего и моего любимого фильма «Назад в будущее» ученый Эмметт Браун по прозвищу Док. Для особо любознательных читателей скажу, что мое объединение в одном термине инженеров и инноваторов-изобретателей не является строго корректным, так как тонкий

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)