



Владимир ВЕРБИЦКИЙ

первый заместитель директора Российского института директоров,
независимый директор ряда российских компаний

КОМУ И КАКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НУЖНО СЕГОДНЯ?

Единственное свойство материи... есть свойство быть объективной реальностью, существовать вне нашего сознания.

Ленин В. И., Материализм и эмпириокритицизм, 1908 г.

В последнее время у довольно большой части специалистов фондового рынка сформировалось весьма устойчивое мнение, что тема внедрения передовых международных стандартов корпоративного управления (CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICES) в практику российских компаний перестала быть актуальной. Собственно поэтому и появилась данная статья, а до нее — доклад на IV форуме «Инвестиции в России», проводимом ежегодно журналом «Рынок ценных бумаг», в которых я попытался дать ответ на волнующий коллег вопрос.

Если отталкиваться от объективных цифр, а не от субъективных «ощущений» коллег, то с корпоративным управлением (КУ) в России все более-менее благополучно. Результаты последних исследований, которые Российский институт директоров проводит с 2004 г., показывают довольно позитивную картину во всех аспектах КУ, таких как права акционеров, деятельность органов управления, раскрытие информации и корпоративная социальная ответственность (см. рисунок).

Нужно признать, что это, конечно, статистические данные, так сказать, «средняя температура по больнице», но

это не снижает их значимости для понимания преобладающих на рынке долгосрочных тенденций. Думаю, что ответ на поставленный вопрос в форме апелляции к этим позитивным графикам не удовлетворит носителей упомянутых выше субъективных «ощущений». Да и отмахнуться от них тоже будет неправильно, так как в их сомнениях есть доля «правды». Я не зря привел в качестве эпиграфа известную цитату. Здесь важна не только сама мысль, но и время ее появления. Родилась она в начале прошлого века, когда физиками была обнаружена делимость «неделимого прежде» атома на частицы, что фактически привело к

краху многих постулатов о материи, возник даже термин «материя исчезла». По сути же, ученые достигли определенного рубежа в своем познании материи, и на самом деле пропала не она, а исчез тот самый рубеж. Что-то аналогичное (при всей неоднозначности любых аналогий), на мой взгляд, в настоящее время происходит и с представлениями части коллег о развитии КУ в России — «корпоративное управление исчезает».

Так уж получилось, что корпоративное управление в России исторически было тесно, а порой почти исключительно, связано с такими понятиями, как «фондовый рынок», «приватизация», «инвестицион-

ная привлекательность», «привлечение капитала». В принципе, оно и вошло в сознание российского бизнеса и государства именно как следствие процессов приватизации 90-х гг. уже прошлого века. С тех пор, если читать многочисленные публикации о становлении и развитии КУ в России, а также регуляторные документы российских государственных органов, они идут рука об руку с перечисленными выше понятиями¹. Отсюда и становится ясен скепсис коллег по поводу развития КУ в России — ну раз с нашим фондовым рынком, инвестиционной привлекательностью, новой приватизацией (с постоянно корректируемыми графиками и объемами) и привлечением капитала все не очень здорово, то такова, по их мнению, и судьба российского КУ.

Мне же представляется, что рановато мы «хороним» российское КУ, а точнее — внедрение его стандартов в практику российских компаний. Думаю, что если бы мы внимательнее и глубже изучали зарубежный опыт внедрения стандартов КУ в бизнес-среду (как пишут в бизнес-книгах наши иностранные коллеги — «копали глубже»), то обратили бы внимание на то, что у них корпоративное управление «ходит рядом» с такими понятиями, как «эффективность» и «конкурентоспособность». Желающим могу порекомендовать хотя бы книгу Рэма Чарана «Совет директоров: технология успешной работы» (сам ее прочитал фактически на одном дыхании и с карандашом в руках по старой привычке). В ней и близко нет тех догматических постулатов о необходимости немедленного и всеобъемлющего внедрения *corporate governance best practices* в практику компаний, которыми переполнены многочисленные публикации о внедрении стандартов КУ российских авторов в отечественных изданиях. А Рэм Чаран — это Гарвардская школа бизнеса и более 30 лет работы с ведущими американскими компаниями, включая членство в советах директоров. И еще посоветую внимательно прочитать статью Роберта Позена «Советы директоров: сборная профессионалов» в российском издании журнала *Harvard Business Review* (январь—февраль 2011 г.), где он пишет о недостаточности только формальной независимости членов советов директоров и о необходимости их обязательной «профессионализации». К слову, Российский институт директоров с самого начала своей деятельности в 2002 г.

именно в таком контексте и ставит вопросы работы советов директоров в России. Даже сообщество наше называется — Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров. Но видно нет пророков в своем отечестве, нужно было дожидаться «прозрения» американских гуру после кризиса 2008 г.

Мне представляется, что в понимании развития КУ в России мы исходим из однофакторного подхода — чем его больше в компаниях, тем лучше. Этаким спортив-

best practices им следует реально внедрять в своих компаниях, а что — оставить на потом или «на никогда». Думаю, трудно спорить с тем, что различные значения этих *PhICS*-факторов требуют использования различных инструментов для эффективного управления компаниями. Смее утверждать, что аналогично — и с перечнем внедряемых стандартов КУ: для разного набора значений этих факторов понадобится и свой набор стандартов из *best practices*. Для наглядности попробую вкратце перечислить ос-

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2004–2011 ГГ.



ный принцип: быстрее, выше, сильнее. По-моему, где-то здесь кроется суть вывода о кризисе, а то и о крахе КУ у нас.

Предлагаю провести анализ ситуации, исходя из четырех факторов (мы их называем «ключевые факторы развития компаний»)²:

$$M_{ку} = F(Ph, I, C, S),$$

где: *Ph* — стадия развития компании (жизненного цикла);

I — формы финансирования инвестиций;

C — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль);

S — стратегия развития компании.

Это, конечно, несколько сложнее (как минимум четверо), но все-таки ближе к действительному пониманию принимаемых собственниками и топ-менеджерами российских компаний решений о том, что из *corporate governance*

новые возможные значения этих *PhICS*-факторов для конкретных компаний в «конкретно-исторических условиях» их развития:

Ph — юность, бюрократия (по Адизесу);

I — самофинансирование, частное размещение акций, публичное долговое, публичное доленое (*IPO*);

C — *hard*-модель (предприниматель), *soft*-модель (интегратор) — тоже по Адизесу;

S — продажа, самостоятельное развитие, органическое развитие, слияние/поглощение.

В завершение приведу примеры реальных компаний, которые внедряют у себя стандарты КУ, исходя из вышеуказанной логики. Это примеры из текущей консалтинговой практики Российского института директоров, а также моего личного опыта работы в компаниях в качестве независимого директора. Конечно, значение вышеперечисленных ключевых факторов развития различны во всех

¹ Следует отметить, что в последнее время кое-что стало меняться. В частности, в утвержденной в этом году государственной программе «Управление федеральным имуществом до 2018 г.» есть четкая увязка корпоративного управления с эффективностью управления госкомпаниями. А в формируемом Экспертно-консультационном совете при Росимущество прямо выделено отдельное направление — повышение эффективности компаний с государственным участием, в том числе повышение качества корпоративного управления.

² Беликов И. В., Вербицкий В. К. Корпоративное управление: *PhICS*-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. 2011. № 4. Т. 9.

этих компаниях. Их объединяет то, что для всех этих структур либо крайне мало (некоторые из них все-таки существуют в форме ОАО), либо практически не имеют значения внешние факторы (в первую очередь законодательные и иные регуляторные требования) для внедрения чего-либо существенного из стандартов КУ. Догадаться сами, что их подталкивает (подсказка — без анализа их *PhICS*-факторов не обойтись):

- региональный диверсифицированный холдинг (выручка 300 млн долл.);
- строительно-инжиниринговый холдинг (выручка 1 млрд долл.);
- частная медицинская компания (выручка 15 млн долл.);
- региональный частный пищевой холдинг (выручка 200 млн долл.);
- белорусский частный медиахолдинг (выручка 35 млн долл.);
- российско-итальянская частная электротехническая компания (выручка 150 млн долл.);
- частная промышленно-торговая компания (выручка 1,5 млрд долл.);
- государственный (100%) научно-исследовательский институт (выручка 25 млн долл.);
- государственное (100%) научно-производственное предприятие (выручка 10 млн долл.);

- государственный (100%) выставочный холдинг (выручка 75 млн долл.).

ВЫВОДЫ

1. Наиболее продвинутые в области внедрения *corporate governance best practices* российские частные и государственные публичные компании достигли определенного «потолка» и перестали быть основными драйверами общего повышения качества КУ в России. Они, я бы сказал, больше занимаются тюнингом своего уже довольно неплохого КУ с целью его удержания и насыщения реальным содержанием, так как зачастую их высокий уровень КУ больше формален: процедуры вроде соответствуют *best practices*, а суть — «наша родная» (риску дать еще один совет библиотекаря, почитайте книгу отечественного автора Александра Прохорова «Русская модель управления», чтобы быть больше стоящими на земле реалистами, чем витающими в облаках идеалистами);

2. Государство активно взялось за внедрение стандартов КУ в госкомпаниях, особенно это касается компаний второго и третьего эшелонов (к ним я отношу все госкомпании, не вошедшие в п. 1, а это значит, что среди них довольно много крупных компаний с выручкой в миллиар-

ды долларов), этокое «принуждение» к КУ. Здесь — не без сопротивления, явно-го или неявного, — процесс все же пошел. И эти госкомпании так или иначе становятся одними из драйверов развития КУ в России (пусть и в силу «низкой базы» своего исходного уровня КУ).

3. Начались процессы отхода собственников в среднем бизнесе (а среди них много так называемых «компаний-газелей», ежегодным поиском которых занимается журнал «Эксперт») от оперативного управления (по Адизесу это стадия юности), формирования советов директоров как реальных органов стратегического управления с привлечением в них внешних/независимых членов. Эти компании также становятся драйверами общего развития КУ в России (только КУ в этих компаниях имеет сильный управленческий аспект, помимо традиционного юридического).

4. Смею утверждать, что компаниям из п. 2 и 3 не требуется полноформатное (как для компаний из п. 1) внедрение стандартов из *corporate governance best practices*. Им нужна только часть этих стандартов, исходя из состояния их *PhICS*-факторов. Собственно, этим они и начинают заниматься. И стоит им помочь в этом. Такая конкретно-историческая задачка для профессионалов в КУ. ■

