

Семенов А. С., главный редактор журнала «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», к.э.н.

РЕЦЕНЗИЯ НА КНИГУ В. ВЕРБИЦКОГО «ИЗ ИДЕАЛЬНОГО РЕАЛЬНОМУ»

Со всей искренностью хочу предложить вниманию читателей книгу первого заместителя директора Российского института директоров и независимого директора, входящего в советы директоров многих частных и государственных компаний, — Владимира Вербицкого «Из идеального реальному»¹.

Эта книга совершенно удивительная. Она содержит философский взгляд на вопрос о том, что такое корпоративное управление и какова его роль в современной российской компании, как соотносится корпоративное управление и менеджмент, в чем заключается роль совета директоров и независимого директора. Но одновременно книга очень практична, поскольку изобилует конкретными рекомендациями и методиками, связанными с построением системы корпоративного управления и ее отдельных элементов, формированием и работой совета директоров. Здесь рассматривается огромное количество практических кейсов, убедительно аргументирующих выводы и рекомендации автора.

Эта книга очень прагматична. Я бы сказал, что в ней представлен взгляд продвинутого менеджера-собственника на то, когда и в какой степени компании целесообразно следовать рекомендациям лучшей практики корпоративного управления. Здесь мы не найдем привычного призыва теоретиков от корпоративного управления в максимальной степени следовать рекомендациям международной лучшей практики. Скорее наоборот: автор очень скептически относится к некоторым рекомендациям известных консультантов в этой области, не боится спорить с ними и высказывать собственное мнение.

Эта книга очень личная. Здесь отчетливо видно, как те или иные выводы, позиции, рекомендации рождались исходя из личного опыта автора, причем не только опыта консультанта в области корпоративного управления, но и жизненного опыта, переосмысленного и наложенного на область профессиональной деятельности.

Эта книга очень академична. Автор исследует точки зрения огромного количества специалистов международного класса в области корпоративного управления, менеджмента, творчески их обобщает и интерпретирует применительно к российским реалиям.

Наконец, эта книга написана живым языком и изложена в непривычном для нас стиле. В какой-то степени ее можно назвать исповедью, очень откровенным рассказом о самом авторе, его истории, о том, как он пришел к тому или иному выводу. Вместе с тем, открывая ее страницы, вы вступаете в диалог с автором, в атмосферу дискуссии, коллективного поиска правильных решений. Книга — отнюдь не учебник, а скорее инструмент для выстраивания собственного мыслительного процесса.

Признаюсь, что я начал ее читать с определенным скепсисом: мои неоднократные обращения к Владимиру Вербицкому с просьбой поделиться своим опытом на страницах нашего журнала нередко наталкивались на ответ: «Я не писатель, не хочу тратить время на подготовку статьи». Однако, прочитав первые страницы, я уже не мог оторваться, получил большое эстетическое и интеллектуальное наслаждение и искренне рекомендую ее всем читателям нашего журнала.

Полный список магазинов, где можно приобрести книгу Владимира Вербицкого, смотрите на сайте: http://www.alpinabook.ru/content/publisher/where_to_buy.html.

С согласия автора ниже мы приводим одну из глав книги.

¹ М.: Альпина Паблицер, 2015.

ИЗ ИДЕАЛЬНОГО РЕАЛЬНОМУ. Глава 4. ДИАЛЕКТИКА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ



Владимир Вербицкий

Когда в 2003 г. я присоединился к команде Российского института директоров и начал профессионально заниматься корпоративным управлением, вопрос, вынесенный в название этой главы, даже еще не мог быть поставлен. Страна, по сути, только начинала осваивать азы этой новой проблемной области по зарубежным книгам и стандартам. Со всем недавно, в конце 2001 г., правительством России был одобрен первый национальный стандарт в области корпоративного управления — Кодекс корпоративного поведения.

Сам Российский институт директоров был учрежден в том же 2001 г. крупнейшими российскими компаниями для решения задач «миссионерско-просветительского» характера: разработать сам этот кодекс, а также образовательные программы в области корпоративного управления и реализовать их в Москве и регионах, выпустить российские учебники по корпоративному управлению, реализовать в ведущих российских компаниях пилотные проекты по внедрению передовых стандартов корпоративного управления в практику их работы, организовать проведение публичных мероприятий по этой проблемной теме (конференции, конкурсы годовых отчетов), начать формирование национального профессионального сообщества независимых директоров.

Но прошли годы, мы набрались опыта, «набили шишки» и на многие вещи, казавшиеся вчера незыблемыми, стали смотреть несколько иначе. Как считает Р. Флорида, «остаются те структуры и практики, которые реально улучшают условия работы и помогают повысить эффективность»¹. А тут еще и кризис 2008 г. заставил специалистов по корпоративному управлению во всем мире провести «перезагрузку» некогда казавшихся фундаментальными

¹ Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. — М.: Классика-XXI, 2011.

представлений идеального корпоративного управления.

Вообще кризис у меня ассоциируется со штормом, а если точнее, с его очищающей функцией. Вы никогда не наблюдали побережье моря или океана после шторма? Оно усеяно различными вещами либо забытыми хозяевами, а значит, они были им не очень нужны, либо, что очень важно, плохо прикрепленными. Точно так и различные функционалы, плохо «прикрепленные» к реальным «полезным» бизнес-процессам компаний, во время кризиса исчезают, в то время как другие функционалы, хорошо встроенные в бизнес, только усиливают свое влияние и получают дополнительное развитие.

И нельзя сказать, что новые мысли являются антагонистическими по отношению к предыдущим представлениям. Они, скорее, имеют характер диалектического развития предыдущих представлений.

Если так, то давайте попробуем поговорить о характере происшедших изменений в формате известных в философии парных категорий диалектики, что мы с коллегами и попытались сделать в 2010 г. в статье «Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом?»² По нашему мнению, можно выделить шесть парных диалектических категорий в области развития корпоративного управления в России:

- 1) независимость и профессионализм членов советов директоров;
- 2) внешние формы и внутренние потребности;
- 3) иностранные и российские независимые директора;
- 4) крупный и средний бизнес;
- 5) частный бизнес и государство;
- 6) corporate governance & corporate management.

Хочу сразу акцентировать ваше внимание на использовании союза И, а не ИЛИ. Дело в том, что далее, по ходу рассмотрения этих парных категорий, периодически будет возникать соблазн рассматривать их как антагонистические, что категорически неверно. Хочу, чтобы вы видели в противоречивости и противоположности не их «разности», а их «общности». И не могу не привести в связи с этим мудрую цитату японских гуру с опытом работы в советах директоров известных мировых компаний, Икудзиро Нонаки и Хиротакэ Такеути, из их статьи с символическим названием «Мудрый руководитель», к мысли из которой мы будем еще не единожды обращаться: «Мудрые руководители стремятся осознать противоречивость природы человека, в которой есть добро и зло, вежливость и грубость, оптимизм и пессимизм, прилежание и лень, и понять, как эти качества соединяются в разных ситуациях. Они не пытаются устранить эти противоположности — они мыслят диалектически, а потому смотрят на них с высоты. Они не выбирают «или, или», предпочитая «и то, и это»³.

Независимость и профессионализм членов советов директоров

Независимость членов советов директоров всегда рассматривалась как основополагающий принцип всей проблематики корпоративного управления. На начальной стадии развития корпоративного управления в Рос-

сии этому аспекту уделялось первостепенное внимание, возможно, даже излишнее и в ущерб профессиональным качествам членов советов директоров. Нужно признать, что разговор больше шел о соответствии ди-

² Берлин А. Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 10.

³ Икудзиро Н., Хиротакэ Т. Мудрый руководитель // Harvard Business Review Россия. 2011. Июнь-июль.

ректоров формальным критериям независимости.

По мере того как независимых членов советов становилось все больше, а особенно после кризиса 2008 г., стали все более настойчиво звучать голоса о необходимости более пристального внимания к вопросам их профессиональных компетенций. Мне представляется, что поворотную роль в этой дискуссии сыграла вышедшая в России в 2011 г. статья Роберта Позена из Гарвардской школы бизнеса «Советы директоров: сборная профессионалов»⁴ [18]. В своих рассуждениях он отталкивается от констатации того, что «советы директоров обанкротившихся банков — а также их комитеты по аудиту, вознаграждению и назначению руководителей высшего звена — на 80% состояли из независимых членов». На повестку дня в полный рост встал вопрос профессионализма членов советов директоров, содержательных аспектов их деятельности, их функциональности — и Р. Позен предлагает модель профессионального совета.

Ричард Лебланк и Джеймс Гиллис еще в 2005 г. в своей книге «Совет директоров — взгляд изнутри» писали: «Исследования, проводившиеся на протяжении почти двадцати лет, показывают, что нет убедительных доказательств существования связи между структурой совета (особенно независимостью его членов) и финансовым успехом компании», а «самый важный фактор эффективности членов совета — не независимость, а стратегический опыт, отвечающий потребностям компании»⁵. По сути, если выразиться математически, то необходимым и достаточным условием эффективности работы совета директоров является наличие в его составе независимых директоров с необходимым именно этой компании стратегическим опы-

том. Лично я это формулирую чуть иначе, но с тем же смыслом: член совета директоров должен быть способен выдавать независимое суждение, которое является его профессиональной компетенцией.

Р. Лебланк и Дж. Гиллис далее говорят, что «настало время сместить фокус законов о «независимости» с отношений на оценку компетентности и особенностей поведения отдельных членов совета», и считают, что «эффективность члена совета является функцией от его независимости, компетентности и поведения». Чувствуете, как нас заставляют рассуждать уже в параметрах трех-, а не однофакторной модели — только независимость?

Что касается разделения ими членов совета директоров уже на функциональных и нефункциональных, мы остановимся на этом позже.

Думаю, что именно здесь, рассуждая о профессионализме членов советов директоров, самое место остановиться на их возрасте. Дело в том, что ко мне часто, особенно в последнее время, когда эта тема стала как никогда популярна в России, обращаются довольно молодые менеджеры (даже до 30 лет) с просьбой посоветовать, как им стать уже сейчас профессиональными независимыми членами советов директоров. Мой простой ответ — что эта тема для них станет актуальной лет через пятнадцать-двадцать — их, как правило, совершенно не устраивает. Вот я и хочу ответить немного сложнее и именно сейчас, говоря о профессионализме. Малкольм Гладуэлл в своем культовом мировом бестселлере «Гении и аутсайдеры» на весьма красочных примерах таких всемирно известных людей, как Билл Джой, группа Beatles, Билл Гейтс, показывает выведенное

⁴ Позен Р. Советы директоров: сборная профессионалов // Harvard Business Review Россия. 2011. Январь-февраль.

⁵ Лебланк Р., Гиллис Д. Совет директоров — взгляд изнутри: принципы формирования, управления, анализ эффективности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

психологами «правило 10 000 часов». Он приводит слова невропатолога Даниэля Левитина о том, что «из многочисленных исследований вырисовывается следующая картина: о какой бы области ни шла речь, для достижения уровня мастерства (профессионализма. — В. В.) требуется 10 000 часов практики. Десять тысяч часов эквиваленты примерно трем часам практики в день, или двадцати часам в неделю на протяжении десяти лет»⁶.

Насколько я понимаю, чтобы быть готовым к профессиональной (мастерской) деятельности члена совета директоров, нужно минимум десять лет поработать на позиции топ-менеджера, а этого ну никак к тридцати годам не успеть. Упомянутые выше японские коллеги И. Нонака и Х. Такеути считают, что «генеральные директора (будущие члены советов директоров. — В. В.) должны обрести житейскую мудрость — это скрытое знание, которое приобретается с опытом, помогает здраво оценивать происходящее и действовать, исходя из реальных обстоятельств, и ориентироваться на нравственные ценности»⁷.

Выходит, что снова нужно потратить годы и годы кропотливого менеджерского труда, прежде чем можно сесть в такое желанное и заветное кресло профессионального независимого директора. Вывод: профессиональный член совета директоров не может быть молодым. Да не обидятся на меня молодые, энергичные, умные и перспективные менеджеры, которые со временем станут мудрыми и профессиональными независимыми директорами.

Нужно признать, что есть и более позитивная для молодых менеджеров точка зрения, состоящая в том, что компаниям следует прислушиваться к так называемому поколению Y,

в том числе и в формате их членства в советах директоров, для сохранения конкурентоспособности компаний в кардинально иных современных условиях турбулентной внешней среды. В этом контексте весьма примечателен пример мировой компании Starbucks, которая ввела в совет директоров 29-летнего эксперта по социальным медиа Клару Шай. А Питер Кейв-Гиббс, бывший глава лондонского подразделения известной международной рекрутинговой компании Heidrick & Struggles, считает, что «представители поколения Y хорошо образованы, знают множество иностранных языков, разбираются в технологиях и легко воспринимают перемены; они меняют способ ведения бизнеса; а их возраст не имеет при этом никакого значения»⁸. И если уж быть компромиссным, а не догматически держаться только за свою точку зрения, то я думаю, что один такой член совета директоров был бы вполне полезен.

В завершение обсуждения этой парной диалектической категории хочу снова вернуться к независимости членов советов директоров, теперь уже исходя из психологии. Профессор психологии из Northeastern University Дэвид де Стено пишет, что «большинство считают репутацию залогом честности. Вопреки общему мнению честность — материя переменчивая. Вывод: будет ли вести себя человек честно, зависит от обстоятельств. Профессиональные качества относительно стабильны, они не зависят от того, что выгоднее человеку в данный момент»⁹.

Значит, если исходить из того, что независимость членов совета директоров коррелирует с честностью, то вывод психологов относительно использования исключительно только критерия «независимость» для подбора членов совета напрашивается не самый радуж-

⁶ Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.

⁷ Икудзиро Н., Хиротака Т. Мудрый руководитель // Harvard Business Review Россия. 2011. Июнь-июль.

⁸ Марк А., Хилл Э. Озеленить совет директоров // Ведомости. 2014. 9 июля.

⁹ Де Стено Д. Кому верить // Harvard Business Review Россия. 2014. Апрель.

ный. Получается, что профессионализм — более устойчивая категория, чем честность. Р. Леблан и Дж. Гиллис вообще считают, что «независимость членов советов директоров

может в большей степени быть состоянием души, чем определенной функцией, и зависит от личных качеств соответствующего лица и его поведения в зале заседаний».

Внешние формы и внутренние потребности

На ранней фазе становления корпоративного управления в России доминировали внешние формы корпоративного управления, то есть уклон на формальное соблюдение требований законодательства и рекомендаций CGBP, которые выдвигались биржами, потенциальными инвесторами и другими стейкхолдерами. Компании активно разрабатывали в красивых формулировках внутренние документы, формализующие такие составляющие корпоративного управления, как информационная и дивидендная политики, взаимодействие с инвесторами (в России возникла до сих пор неизвестная диковинная профессия «специалист по investor relations, а проще IR-щик»), работа корпоративного секретаря и др.

Многие компании приняли собственные кодексы корпоративного поведения/управления, ввели в состав советов директоров независимых директоров, создали комитеты советов директоров (по аудиту, кадрам и вознаграждениям, корпоративному управлению, стратегии и т. п.).

Пожалуй, что главным, если не единственным, драйвером этих нововведений для компаний стали публичные размещения их акций на биржах, в основном зарубежных (как правило, США и Европы). Бум публичных размещений среди российских компаний пришелся на 2006–2007 гг. Наблюдение за такими российскими компаниями, в том числе в формате исследований Российского института директоров, показало, что интерес большого числа таких компаний к вопросам состояния их систем корпоративного управле-

ния после публичных размещений их акций (IPO — Initial Public Offering) уменьшается. Этому в немалой степени способствовал период бурного роста фондового рынка начала 2000-х гг. и доступность публичного капитала вследствие избытка ликвидности на глобальных финансовых рынках.

Как однажды сказал мне IR-щик одной только что прошедшей IPO российской компании, несколько недоумевая по поводу моих настойчивых советов о необходимости проведения для его компании внешней независимой оценки уровня корпоративного управления, что на их road show инвесторы ни разу не спросили его об уровне корпоративного управления в их компании. Акции этой компании расходились среди зарубежных портфельных инвесторов как горячие пирожки. И сложно было ему что-то доказать именно тогда, так как они были первые в России в своей отрасли и для них у инвесторов были просто «зарезервированы» средства (в критериях регион/страна — отрасль они были единственным вариантом для формирования инвестиционного портфеля глобальных инвесторов).

Да, в то время требовалось иметь минимально необходимый «джентльменский набор» атрибутов из рекомендаций CGBP — и этого было вполне достаточно для успешного размещения акций на бирже. Но время шло, на биржах размещалось все больше российских компаний, у инвесторов появлялись альтернативы во вложении своих средств, и они стали все больше внимания уделять уровню корпоративного управления. Тут подоспел

кризис 2008 г., как неожиданный «Идеальный шторм» по Вольфгангу Петерсену или «Черный лебедь» по Нассиму Талебу. Все как-то неожиданно обнаружили, что корпоративное управление как красивый внешний атрибут инвестиционной привлекательности компании уже не дает прежнего эффекта.

Инвесторы, помимо снижения своей активности, стали вообще значительно более осмотрительными и очень внимательными к таким вопросам, как системы внутреннего контроля и управления рисками, реального (а не формального) выполнения советами директоров задач стратегического управления компаниями и контроля работы ее менеджмента. Возникла потребность в глубинном понимании сути акционерного капитала, в том числе порой противоречивых интересов разных групп акционеров (мажоритарных и миноритарных, стратегических и краткосрочных), а также в понимании закономерностей

распределения информации внутри компании (инсайдеры и аутсайдеры).

Возникло, если его не было ранее, или усилилось многократно понимание необходимости комплексного и системного подходов к совершенствованию систем корпоративного управления компаний в целях обеспечения устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе. Акционеры стали приходить к пониманию, что именно такие подходы не только учитывают внешние проявления принимаемых компаниями действий, но и ориентируют на удовлетворение внутренних потребностей, продиктованных логикой развития бизнеса компании, отрасли, в которой она работает, и экономики в целом. Акционеры начали понимать, что качественное корпоративное управление — это не только инструмент инвестиционной привлекательности компаний, но и реального повышения их эффективности.

Иностранные и российские независимые директора

До 2005–2007 гг. в советы директоров российских компаний в качестве независимых директоров преимущественно привлекались иностранные специалисты. Как правило, ими являлись бывшие профессиональные управленцы, консультанты, эксперты, бывшие политики, обладающие значительным отраслевым и функциональным опытом, а также деловой репутацией международного уровня. Понятно, что это было следствием проведения IPO российскими компаниями преимущественно на зарубежных биржах. Институциональные инвесторы, в основном зарубежные, более позитивно воспринимают в качестве независимых директоров иностранных практиков, которые для них более понятны и предсказуемы, а также воспринимаются ими как носители передовых международных стандартов и культуры ведения бизнеса.

После 2008 г. доля иностранцев в советах директоров российских компаний стала снижаться. Обусловлено это в большой степени возникшей потребностью компаний в непосредственном внедрении уже принятых ими в форме внутренних документов стандартов корпоративного управления. Важно стало не просто продекларировать создание в компании системы корпоративного управления на базе рекомендаций CGBP, но и обеспечить ее полноценное и, главное, эффективное функционирование на практике.

В такой ситуации в дополнение (но никак не вместо!) к иностранным специалистам, обладающим большим опытом работы за рубежом и знающим, что из себя должна представлять система корпоративного управления компании, стали приходить российские независимые директора, имеющие пред-

ставление и практику, как в реальных российских условиях внедрить на практике все элементы системы и «заставить» их реально заработать. Основываясь на знании специфики отношений, складывающихся между участниками корпоративного управления, прежде всего между собственниками и менеджментом, и имея соответствующий управленческий опыт, такие директора знают, за счет внедрения каких процедур можно обеспечить эффективную работу органов корпоративного управления и выполнение всех принятых в этой области политик. Мое любимое выражение на этот счет — «ино-

странцы знают, что делать, наши знают, как делать».

Совладелец и председатель совета директоров группы «Илим» Захар Смушкин так рассуждает на эту тему: «Стратегические акционеры, конечно, понимают, что в российских компаниях в основном должны работать люди российского происхождения. Не потому, что они патриотично настроены, просто лучше адаптированы»¹⁰. А Нассим Талеб расширяет проблематику «что и как» еще дальше, утверждая, что «важно не что ты говоришь людям, а как ты это говоришь»¹¹.

Крупный и средний бизнес

Данная парная диалектическая категория заметно проявилась несколько позже, чем предыдущие. Довольно долго проблематикой корпоративного управления интересовался только крупный российский бизнес. Для крупных корпораций, чьи акции обращаются на российских и зарубежных фондовых биржах, это было обусловлено стремлением повысить свою инвестиционную привлекательность за счет внедрения передовых стандартов корпоративного управления. Да и вообще, так в России сложилось исторически, что в сознании специалистов фондового рынка, корпоративного управления, финансов очень крепка связка «фондовый рынок, инвестиционная привлекательность, привлечение капитала, приватизация — корпоративное управление».

В принципе, корпоративное управление и вошло в сознание российского бизнеса и государства именно как следствие процессов приватизации 90-х гг. прошлого столетия. С тех пор, если читать многочисленные публикации о становлении и развитии корпоративного управления в России, а также регуля-

торные документы госорганов, получается, что оно и идет рука об руку с перечисленными выше понятиями. Отсюда становится ясен скепсис большого числа коллег по цеху, который высказал мне один известный специалист российского фондового рынка в вопросе о спаде интереса к проблематике корпоративного управления в стране: раз с нашим фондовым рынком, инвестиционной привлекательностью, новой приватизацией и привлечением капитала все не очень здорово, то такова, по их мнению, и судьба российского корпоративного управления. Я ему ответил, что это не совсем так и в интересе к корпоративному управлению произошли существенные изменения, связанные в том числе с появлением такого нового драйвера его развития, как средний бизнес.

В условиях перехода от развития корпоративного управления только как внешнего атрибута инвестиционной привлекательности для внешних инвесторов к его использованию в качестве инструмента повышения эффективности деятельности компании, а также начавшегося процесса отхода соб-

¹⁰ Смушкин З. Сейчас мы находимся в эпицентре кризиса // Коммерсантъ. 2015. 5 июня.

¹¹ Нассим Т. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2010.

ственников среднего бизнеса от оперативного управления (по Адизесу, это «стадия юности»¹²) становится очевидным их заметный интерес к внедрению у себя органов, политик и процедур корпоративного управления. Как сказал мне собственник медийного холдинга одной из стран СНГ, он устал от последних 15 лет ежедневной изнуряющей работы, купил себе дом в пригороде столицы и хотел бы несколько по-другому жить и работать дальше, а точнее, отдать вопросы ежедневного регулярного менеджмента в руки наемного директора, а самому заняться вопросами стратегического управления. Здесь уже без инструментов корпоративного управления, в первую очередь совета директоров, ну никак не обойтись.

Российский институт директоров накопил уже достаточный опыт работы со средними частными закрытыми компаниями (от одного до нескольких собственников) по построению и организации работы их систем корпоративного управления. Практика работы с такими компаниями показывает, что по достижении определенных масштабов деятельности собственники компаний, как правило, оказываются перед необходимостью выбора между различными стратегическими вариантами дальнейшего развития бизнеса. К основным вариантам можно отнести: продажу всего бизнеса, продажу части бизнеса и привлечение инвесторов для дальнейшего совместного его развития, сохранение прежнего контроля и дальнейшее самостоятельное развитие за счет поиска новых идей, ниш, конкурентных преимуществ, отход от оперативного управления и сосредоточение на решении стратегических вопросов.

Важнейшим или даже ключевым инструментом решения проблем, возникающих вслед за выбором любой из названных стратегических альтернатив, является совет директо-

ров — новая и неизведанная ранее площадка стратегического управления и контроля бизнеса. Также накапливается практический опыт (мой личный и моих коллег) по работе в качестве независимых директоров в таких средних частных компаниях. И этот опыт существенно отличается от работы в советах директоров крупных публичных компаний, с акцентом в первую очередь на управленческие аспекты его работы. Апелляция к рекомендациям идеального корпоративного управления малопродуктивна для общения с собственниками таких средних компаний. «Совет директоров — не место только и просто коммуникаций, это орган именно управления» — вот слова одного из собственников средней российской компании после моего детального разъяснения функций, методов и способов функционирования совета директоров в соответствии с рекомендациями CGBF. Но работать с ними, поверьте, ну очень интересно!

И хочется отметить, что эти средние компании вовсе не простые, а очень даже особенные. В частности, специалисты выделяют два самых характерных типа: «скрытые чемпионы» и «газели». Исследованием явления «скрытых чемпионов» (hidden champions) занимается известный немецкий специалист Герман Симон¹³, считая их компаниями мирового класса, которые формируют бизнес-модели будущего.

В 1980-х гг. американский экономист Дэвид Берч ввел понятия «быстрорастущая фирма», или «фирма-газель» (highgrowth firm, gazelle), определив их количественные параметры следующим образом: рост не менее 20% в год не менее пяти лет подряд. В России с 2008 г. поиском таких «русских газелей» занимается журнал «Эксперт», проводя конгрессы «Русские газели». Андрей Юданов считает, что «газели» являются элитой рос-

¹² Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007.

¹³ Симон Г. Скрытые чемпионы. — М.: Дело, 2005.

сийского среднего бизнеса¹⁴. Он полагает, что их успех достигается «не только за счет использования рафинированных (идеальных, — В. В.) управленческих методик»; но «тот, кто хочет работать с газелями, должен учитывать специфику их бизнеса, а не навязывать стандартные (идеальные, — В. В.) решения».

Главный редактор популярного журнала о бизнесе Inc. и автор нескольких бизнес-бестселлеров Бо Бёрлингем в своей книге «Великие, а не большие» выделяет целый пласт компаний, названных им «небольшими гигантами», или «выдающимися компаниями», которые своими видением и принципами работы явно отличаются от других представителей отрас-

ли. Эти компании привержены пяти основным ценностям: «забота друг о друге, забота о гостях (то есть клиентах, — В. В.), забота о местном сообществе, забота о поставщиках, забота об инвесторах и доходности — в порядке убывания важности»¹⁵. Эти компании осмысленно ограничивают масштаб своего бизнеса, число сотрудников и акционеров; для них качество важнее роста бизнеса. Не стоит думать, что этим компаниям не до корпоративного управления, они также подчинены законам стадий жизненного цикла по Адизесу (в моем личном портфеле — работа независимым директором в двух компаниях-«газелях», а дочерняя компания одной из этих газелей является «скрытым чемпионом»).

Частный бизнес и государство

Внедрение стандартов корпоративного управления началось в ходе приватизации 90-х гг., когда государственная собственность становилась частной. Делалось это бизнесом, конечно, по необходимости, из-за требований законодательства, и то зачастую с его нарушением. Появился даже термин «рейдерство» — по сути, захват собственности с использованием юридических тонкостей, усиленных административным или иным ресурсом, вроде как даже по закону. С начала 2000-х гг. частный бизнес, о чем мы уже говорили выше, начал внедрять рекомендации CGBP уже осознанно. И долго бизнес был лидером во внедрении стандартов корпоративного управления в практику.

С середины 2000-х гг. начался процесс наращивания государством своего прямого присутствия в экономике в формате владения собственностью. В кризис этот процесс приобрел уже почти лавинообразную силу, и в настоящее время, по различным оценкам, пря-

мое и косвенное участие государства в российской экономике составляет более 50%.

Значительный рост активов, контролируемых государством, объективно приводит к возникновению потребности в повышении эффективности управления ими. Реализация этой задачи представляется невозможной без использования инструментов корпоративного управления. Понимая это, с 2008 г. государство поставило задачу внедрения стандартов корпоративного управления в практику работы российских компаний с государственным участием (госкомпаний).

Начался этот процесс с замены чиновников в советах директоров госкомпаний на независимых директоров. И поначалу нам с коллегами казалось, что это может закончиться половинчатостью и свойственной нашей действительности некомплексностью и несистемностью, ограничившись заменой небольшого числа чиновников на независимых

¹⁴ Юданов А. Ю. Изменения в режиме нон-стоп: о еретической управленческой практике фирм-газелей // [Электронный ресурс]: <http://www.rusnorg.org/pubs/reviews/8316.htm>. 2012. 10 января.

¹⁵ Бёрлингем Б. Великие, а не большие. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

директоров. Поэтому мы уже в 2009 г. даже написали статью о потенциальных опасностях такого пути «Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: необходим комплексный подход»¹⁶.

Возможно, благодаря в том числе этому нашему предостережению (о моем избавлении от синдрома ложной скромности я уже писал во Введении) процесс в госкомпаниях пошел на удивление бодро и, к нашей профессиональной радости, очень даже активно. Помимо настойчивой замены в советах директоров госкомпаний чиновников на независимых директоров и профессиональных поверенных (профессиональные поверенные — это уже чисто российское изобретение, так сказать, для подстраховки: вроде и чиновников вывели, и контроль сохранили), государство начинает методично внедрять весь набор необходимых политик и процедур корпоративного управления в практику работы госкомпаний. Вопрос находится на контроле первых лиц государства.

Порой, нам представляется, что в данном процессе присутствуют элементы известного выражения «поперед батьки в пекло». Например, когда государство пытается в массовом порядке для очень разных компаний внедрять «очень продвинутые» передовые стандарты корпоративного управления (фактически полный набор рекомендаций CGBP), что неизбежно ведет к элементам формальности в работе, а то и ее профанации, то есть деятельности «для галочки».

Возможно, что это неизбежный результат, надеюсь, искреннего желания государства-собственника навести порядок в большом хозяйстве — а это тысячи компаний по всей стране. И если раньше экспертное сообщество профессионалов в области корпоративного управления подталкивало государство к внедрению стандартов корпоративного управле-

ния в практику работы госкомпаний, то теперь оно выступает порой ограничителем.

Это касается, в частности, вопроса об отмене всех директив профессиональным директорам, о выводе всех чиновников из составов советов директоров, о внедрении рекомендаций нового российского Кодекса корпоративного управления 2014 г. для всех госкомпаний и в полном объеме и др.

Государство выступило самым массовым заказчиком на профессиональных членов советов директоров (независимых директоров и профессиональных поверенных), да таким, что их просто стало не хватать на все вакансии.

Сомнения, конечно, еще остаются. Вполне возможно, оттого что мы, как эксперты, рассматриваем в качестве цели не просто внедрение инструментов корпоративного управления в практику работы госкомпаний, а изменение самой модели управления госсобственностью, переход от «ручного управления» через госслужащих ли, профессиональных поверенных ли, независимых директоров ли к модели действительно стратегического управления по целям и задачам.

Современное корпоративное управление, в том числе и для госкомпаний, — это не только меры, облегчающие понимание состояния дел в компаниях и перспектив их развития, повышающие степень защиты прав различных категорий инвесторов и тем самым инвестиционную привлекательность компаний, но и способ повышения эффективности управления ими на стратегическом уровне, инструмент повышения эффективности использования имеющихся у них ресурсов, действенного управления рисками, контроля за деятельностью их высшего менеджмента и его правильной мотивации.

¹⁶ Беликов И. В., Вербицкий В. К., Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: необходим комплексный подход // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2009. № 12.