

PhICS-модель корпоративного управления компании и основные факторы развития компании



УДК 334.02

Автор подробно рассказывает о корпоративном управлении как инструменте управления компаниями. Он убежден, что международные стандарты корпоративного управления необходимо адаптировать к российской практике. Многолетний опыт сотрудничества с десятками компаний позволил разработать авторский четырехфакторный PhICS подход, который позволяет выстроить индивидуальную систему корпоративного управления применительно к конкретной компании и выбрать из теории корпоративного управления только то, что реально работает на повышение эффективности деятельности компании в условиях реального бизнеса.

Ключевые слова

Corporate governance best practices, корпоративное управление, PhICS-модель, жизненный цикл компании.

Автор

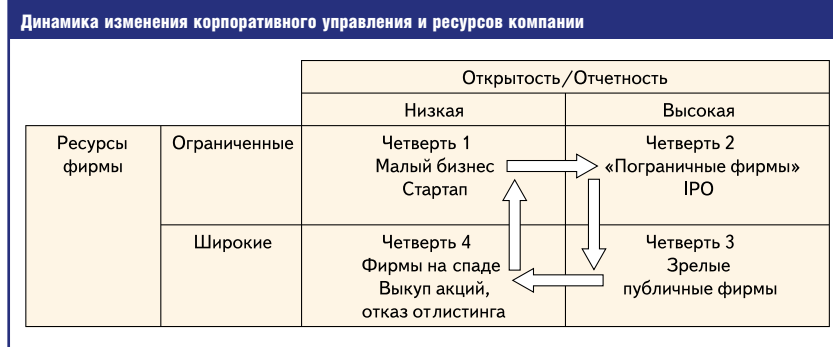
Вербицкий Владимир Константинович — первый заместитель директора НП «Российский институт директоров», председатель Коллегии Национального реестра профессиональных корпоративных директоров.

Статья представляет собой главу из книги В.К. Вербицкого «Из идеального реальному: Что действительно нужно компаниям для применения на практике из Corporate Governance Best Practices» [1]

Классическое понимание CGBP состоит в линейном однофакторном понимании его развития по принципу «чем больше рекомендаций *corporate governance best practices* будет внедрено компанией, тем лучше». Но не все так думают. Например, Игорь Гут и Тимур Сарбаев считают, что «инструменты развития бизнеса, в том числе совет директоров, должны прежде всего быть адекватны состоянию компании и стадии ее жизненного цикла» [2]. Их мнение меня привлекло по трем обстоятельствам. Во-первых, их статья о совете директоров опубликована в журнале для менеджеров, что очень важно в контексте уже ранее упомянутой парной диалектической категории *corporate governance & corporate management*. Во-вторых, совет директоров отнесен к инструментам развития бизнеса. В-третьих, они уже довольно четко обозначают необходимость учета не только хорошо структурированного И. Адизесом фактора «стадии жизненного цикла» компании, но и пока расплывчатого фактора «состояние компании», под которым можно много чего понимать.

Известный гуру в области корпоративного управления Рэм Чаран в книге «Совет директоров: технологии успешной ра-

Рисунок 1



Источник: Filatotchev I, Wright M, *The Life-Cycle of Corporate Governance*, Cheltenham: Edward Elgar, 2005

боты», которую я советую прочитать всем практикующим членам советов директоров, среди пяти основных задач совета директоров выделяет стратегию [3]. Отсюда можно сделать вывод о стратегии как о факторе, влияющем на систему корпоративного управления компании. Что еще характерно для понимания Р. Чараном сути работы совета директоров — это то, что собственно процедурным вопросом работы совета он уделяет не более 10% объема книги. Основное его внимание сосредоточено на сущностных вопросах работы совета, к которым, помимо, по его тонкому замечанию, именно «верной стратегии», он относит также адекватного CEO¹ и преемственность руководства, компенсационный пакет CEO, генофонд руководства (кадровый резерв. — В.В.) и мониторинг здоровья бизнеса, эффективности и рисков. Такой же подход характерен и для Р. Лейбланка и Дж. Гиллиса, которые утверждают, что содержание работы совета директоров должно превалировать над формой. Они также рассуждают не в однофакторном аспекте и снова упоминают стратегию, хотя и как самый важный, но не единственный фактор: «самый важный фактор эффективности — не независимость, а стратегический опыт, отвечающий потребностям компании» [4]. В этой короткой цитате мы видим уже три фактора: независимость чле-

нов совета, стратегия, потребности компании. Алла Дементьева в своей книге «Практика принятия решений в глобальном бизнесе» упоминает исследование, проведенное в 2009 г. под руководством профессора Гарвардской школы бизнеса Дж. Лорша с целью определения изменений в практике корпоративного управления 45 крупнейших корпораций США по итогам глобального кризиса 2008 г. Выводы, к которым пришла группа исследователей, говорят, что «характер изменений, затрагивающих механизмы и технологии корпоративного управления, зависит от конкретной компании, а каждый совет директоров должен разрабатывать систему управления, процедуры и практику работы, которые соответствуют *целям* компании и *особенностям* ее бизнеса» [5]. Здесь мы видим как минимум два фактора: цели и особенности.

Особенно хотелось бы выделить подход Игоря Филатотчева и Майка Райта, которые формулируют данную проблему следующим образом: «Стратегическая динамика фирмы и изменение корпоративного управления взаимосвязаны, и жизненный цикл фирмы идет рука об руку со значительными изменениями в системе корпоративного управления» [6]. Очень интересно их графическое представление (рис. 1) о взаимосвязи открытости компании (фактически корпоратив-



Рисунок 2



ного управления. — *ВВ.*) и ресурсов (источников финансирования ее развития).

Думаю, уважаемые читатели, что я вас уже достаточно «разогрел», чтобы показать заготовленный «рояль в кустах», да и «ружьё» пора бы уже и выстрелить». Так вот, еще в 2007 г. мои коллеги по Российскому институту директоров Игорь Коротецкий и Константин Гуляев в первый раз, тогда применительно только к банкам, предложили синтез оптимальной модели корпоративного управления банков, основанной на учете четырех факторов [7]. После этого наша работа в институте продолжилась, и в 2011 г. модель была

сформулирована в ее нынешнем виде уже для всех типов компаний: PhICS-модель корпоративного управления в статье «Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний» в фундаментальном российском журнале по менеджменту «Российский журнал менеджмента» [8]. А 24 июля 2012 г. зарегистрирован следующий товарный знак (*рис. 2*).

В 2014 г. мы представили этот подход международному сообществу в статье *Guidance for Practical Corporate Governance: PhICS Model* в выпущенной издательством *Springer* книге *Corporate Governance in Emerging Markets: Theories, Practices and Cases* [9]. Модель системы корпоративного управления компании как функция ключевых факторов развития компании имеет следующий вид:

$$M_{ky} = F(Ph, I, C, S),$$

где *Ph* (*phase*) — стадия развития компании (жизненного цикла по Адизесу);

I (*investments*) — формы финансирования инвестиций;
C (*control*) — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль);
S (*strategy*) — стратегия развития компании.

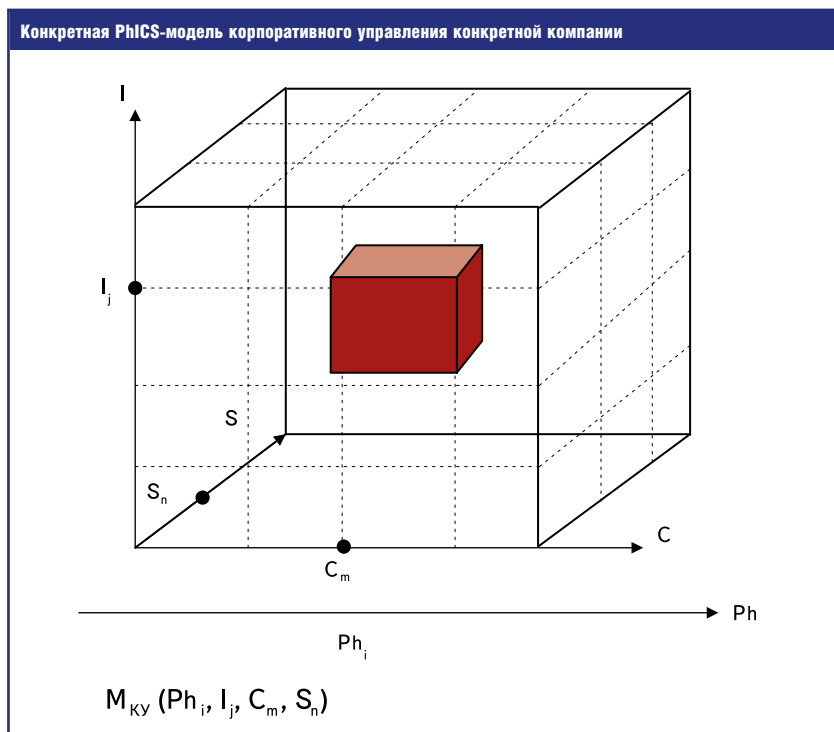
Как видите, модель из оптимальной трансформировалась в PhICS-модель.

У этой трансформации есть своя небольшая история. Когда мы отдавали статью в печать, то в ее названии фигурировали «оптимальные модели». Но редакция этого уважаемого журнала высказала нам несколько серьезных замечаний, в том числе о спорности использования понятия «оптимальность» в управлении, после чего был проведен мозговой штурм, в результате которого и появился термин «PhICS-модель». За что мы благодарны теперь редакции журнала, а я — своим креативным коллегам (обе стороны проявили в общем-то похвальную настойчивость).

В общем теоретическом виде каждый фактор может иметь несколько дискретных значений, и число потенциально возможных вариантов PhICS-моделей одной компании равно произведению этих значений, $I \times J \times M \times N$, где *I* — число стадий жизненного цикла; *J* — число форм финансирования инвестиций; *M* — число типов лидерства/степеней контроля; *N* — число возможных стратегий развития компании. Графически конкретная PhICS-модель корпоративного управления конкретной компании среди возможного множества моделей имеет следующее место (*рис. 3*).

Давайте рассмотрим каждый из четырех ключевых факторов развития компании подробнее.

Рисунок 3

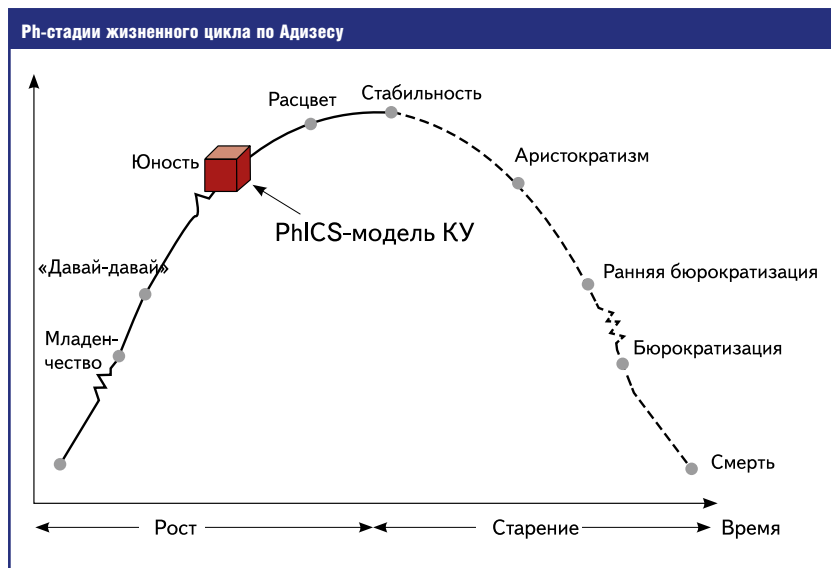


Ph (phase) — стадия развития компании (жизненного цикла)

Для наглядности представим PhICS-модель на классическом варианте кривой жизненного цикла компаний по Адизесу (рис. 4).

Очевидно, что по мере «движения» компании от одной своей стадии жизненного цикла к другой будет меняться и ее PhICS-модель корпоративного управления [10]. На ранних стадиях жизненного цикла («Выхаживание», «Младенчество», «Быстрый рост»/«Давай-давай»), когда, как правило, собственники сами являются и главными менеджерами (СЕО), говорить, например,

Рисунок 4



Несоответствие степени развитости и сложности системы корпоративного управления уровню зрелости компании становится одним из существенных рисков управления.

о наличии полноформатного совета директоров с реальными контрольными полномочиями над менеджментом мало реалистично. А вот далее, начиная уже со стадии «юности», когда появляется профессиональный наемный менеджмент и собственники отходят от оперативного управления (поэтому на рис. 4 изображение PhICS-модели дано именно на этой стадии), у собственников появляется внутренняя объективная потребность в определенных элементах системы корпоративного управления, в частности в совете директоров. Ирландский бизнесмен в пятом поколении Алан Кросби в своей книге «Не оставляйте это детям» вот что пишет на этот счет: «Если родовой (частный семейный. — В.В.) бизнес переходит от состояния малого предприятия к среднему, основатель может столкнуться с необходимостью создать совет директоров, который будет выпол-

нять некоторые реальные функции. Именно на этом этапе, по моему мнению, многие из тех, кто основал свой бизнес, упускают появившуюся перед ними блестящую возможность» [11]. Совет директоров, состоящий, как правило, из собственников, топ-менеджеров и независимых директоров, становится той площадкой, в рамках которой они могут легитимно сохранить контроль за стратегическим управлением бизнесом. Конечно, на этой стадии важна не собственно независимость директоров, а их функциональность и компетентность в определенных отраслях знаний. Хотя стоит иметь в виду, что уже на этой стадии появляется эффект, который я называю «килька в собственном соку» (особенно если собственник один), когда весьма важно, по образному выражению известного эксперта в области семейного бизнеса и корпоративного управления Джозефа Астрада-

хана, что «в совет директоров не должны входить люди, чьи отношения с кем-то из собственников или управленцев могут помешать им говорить правду» [2]. Лично я трактую это как обоснование необходимости уже в таких советах иметь полноценных независимых директоров (пусть и одного для начала, хотя, конечно, «один в поле» скорее «не воин», но «раздражителем» стать может). Переход компании к более зрелым стадиям («Расцвет», «Стабильность», «Аристократия») ведет к усложнению всего контура ее управления, в том числе и ее системы корпоративного управления (формализация процедур и процессов работы системы корпоративного управления, включение таких элементов, как комитеты совета директоров, внутренний аудит, риск-менеджмент и др.). Более того, несоответствие степени развитости и сложности системы корпоративного управления уровню зрелости компании становится одним из существенных рисков управления.

Говоря о феноменальной аналогии, проведенной И. Адизесом, между развитием компаний и живыми организмами, не могу не привести не менее меня

Оптимальный путь достижения целей организации требует от руководителя сочетания усилий, направленных вовне, и усилий, направленных внутрь себя.

порадившую аналогию нашего с вами великого соотечественника XX в. Льва Гумилева о развитии этносов и его кривой этногенеза [12]. Просто поразительное сходство.

I (investments) — формы финансирования инвестиций

Формы финансирования инвестиций, как правило, являются наиболее существенными внешними факторами для внедрения компаниями рекомендаций CGBP. По степени наращивания роли этих форм на учет рекомендаций их можно расположить в такой последовательности:

- самофинансирование (собственные средства компаний);
- проектное инвестиционное финансирование (банки);
- частное размещение акций (фонды прямых инвестиций);
- публичное долговое финансирование (облигации, бонды);
- публичное долевое финансирование (IPO);
- смешанные формы финансирования (полноценный листинг на бирже).

Самофинансирование предполагает минимальный объем рекомендаций CGBP, фактически только то, что вкладывается в действующую культуру управления компанией. По мере усложнения форм финансирования инвестиций будет увеличиваться и объем необходимых для внедрения рекомендаций передовой практики корпоративного управления. И следует иметь в виду, что даже внутри одной формы объем рекомендаций CGBP будет различным. Например, при использовании

такой, казалось бы, стандартизированной формы финансирования инвестиций, как IPO, предполагающей существенный объем фактически уже и не только рекомендаций, а требований бирж к практике корпоративного управления компаний, существуют заметные различия в правилах листинга различных фондовых бирж (например, Лондонской и Нью-Йоркской бирж), а также между уровнями листинга на одной и той же бирже (основной и альтернативный рынки на Лондонской бирже, старый и новый рынки на бирже в Сан-Паулу, уровни 1 и 2 на Московской бирже).

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

Особую значимость данный фактор имеет в компаниях с высококонцентрированной структурой собственности, которые в России составляют подавляющее большинство. Следует отметить, что для зарубежных компаний с сильно распределенной структурой акционерного капитала важное значение имеет стиль лидерства высшего менеджмента. Остановимся на влиянии лидерских стилей основных собственников на формируемую модель корпоративного управления компании.

Тема лидерства сейчас очень актуальна и довольно глубоко проработана; по ней написано огромное число книг, предложено

но не меньшее количество стилей лидерства, зачастую весьма образно названных. Известный российский специалист в области психологии менеджмента Тахир Базаров использует в своей практике такие типы руководителей, как активисты, мыслители, теоретики и прагматики (лично я проходил у него тестирование при обучении в Стокгольмской школе экономики). Японский гурӯ в области стратегического управления Окумура Акихиро использует такие определения типов лидерства, как начальник, герой-визионер, транзактор и суперлидер [13]. Дэвид Дотлих и Питер Кейро в книге «Темная сторона силы» подробно описывают известные 11 деструкторов лидеров, такие как самонадеянность, своенравие, подозрительность, перфекционизм, отчужденность и др. [14]. Лично я познакомился с этой системой и узнал о своих деструкторах в 2009 г., когда прошел тест опросника *Hogan — HDS (Hogan Development Survey)*. Ну и, конечно, никуда нам не деться от менеджерских стилей по Адизесу: производитель, администратор, предприниматель и интегратор [15]. По его системе я тоже прошел тест. Мой совет: пройдите тест на свой тип лидерства как минимум по двум-трем методикам, это очень полезно. То же советуют сделать и Мазарин Банаджи с коллегами из Гарвардской бизнес-школы, считая, в частности, что по известному тесту скрытых ассоциаций (*Implicit Association Test — IAT*) каждый человек может понять, насколько сильно на него влияют скрытые подсознательные установки, осознать свою необъективность и сделать необходимые выводы для коррекции своего поведения [16]. Это очень важно для собственно проведения в компании изменений при построении системы корпоративного управления. Ведь, как считают Нейт Боаз и Эрика Фокс из компании *McKinsey*, «не организации меняются — меняются люди. Опти-

мальный путь достижения целей организации требует от руководителя сочетания усилий, направленных вовне, и усилий, направленных внутрь себя» [17].

Для целей нашего исследования мы сформулировали два стиля: «жесткий» (*hard*) и «мягкий» (*soft*). Под «жесткой» (авторитарной) моделью лидерства будем понимать стиль, который И. Адизес определяет как «производитель» и «предприниматель» [15], а Р. Хаус — как «харизматический» [18]. С точки зрения корпоративного управления это означает, что компания контролируется одним или группой тесно взаимосвязанных собственни-

моделью лидерства будем понимать стиль, который И. Адизес называет «интеграторским» [15], а Дж. Бернс — «трансформирующим» [18]. С точки зрения корпоративного управления это означает, что в компании имеется группа примерно равновесных/равноправных собственников (довольно часто, что немаловажно, с участием иностранных акционеров), для которых данный бизнес является не основным и, можно сказать, не судьбоносным и жизнеобразующим. Это можно назвать умением собственников «отпускать ситуацию». Управление осуществляется наемным менеджментом на базе компромисса между основными собственниками, а также вовлечения наемных менеджеров в контур корпоративного управления и, как правило, наделяния их миноритарной долей в бизнесе.

Помню, что как-то меня спросили зарубежные коллеги по изучению практики внедрения рекомендаций СГБР в России, как я, будучи исследователем, отношусь к корпоративному управлению в компаниях, контролируемых российскими олигархами. Ответил, что отношусь спокойно, поскольку в их компаниях оно соответствует их лидерскому стилю и это данность. Если, например, попробовать персонафицировать, имея в виду не только российских бизнесменов, то я бы отнес к модели *hard* стиль Олега Дерипаски, Стива Джобса и Илона Маска, а к модели *soft* — стиль Владимира Потанина и Билла Гейтса. Нужно, конечно, признать, что для российских бизнесменов более характерна модель *hard*. Об этом говорят исследователи кросс-

культурных особенностей, например Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления» [20], и специалисты международной компании *Korn Ferry* [21], а для меня подтверждением этого является личная практика работы с нашими российскими бизнесменами в качестве как консультанта, так и независимого директора в советах директоров их компаний. Вообще мне представляется, что российским бизнесменам не просто дается внедрение стандартов корпоративного управления в свою управленческую практику из-за того, что существует определенный конфликт между самой сущностью корпоративного управления как модели именно коллегиального управления на стратегическом уровне, тяготеющей к *soft*, и присущей российским бизнесменам модели единоличного управления, тяготеющей к *hard*. Рэм Чаран именно эту сущность корпоративного управления так прямо и указывает в самом названии своей уже ранее мною упомянутой книги, увязывая с эффективностью работы коллегиальность: «Совет директоров: технологии эффективной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе» [3]. Но нужно признать, что это «болезнь» не только российских бизнесменов. Герман Симон в своей книге «Скрытые чемпионы» так определяет стиль управления собственников этих поистине выдающихся компаний (речь идет в основном о европейских, в первую очередь немецких, компаниях): «Их управленческий стиль неоднороден: авторитарен, когда речь идет о фундаментальных ценностях, целях и ключевых компетенциях; демократичный и оставляющий свободу действий, когда дело касается хода и деталей выполнения» [22]. Так получается, по сути, что в части корпоративного управления они исповедуют модель *hard*, а в менеджменте — *soft*.



ков, для которых она является его/их основным бизнесом и по сути «детищем». Эти собственники считают необходимым активно участвовать в принятии всех важных решений независимо от того, какую формальную позицию они занимают. Это можно назвать «избыточным контролем личного (ручного) управления», что-то близкое к «альфа-лидерству» [19]. Под «мягкой»

Рисунок 5



Ранее при рассмотрении такой особенности внедрения стандартов корпоративного управления, как комплексность [1], мы останавливались на психологическом аспекте в функционировании систем корпоративного управления компаний. Но в отдельный ключевой фактор развития компании, который влияет на модель системы корпоративного управления, мы решили его не выделять. По сути, он находится внутри фактора «стиль лидерства», и, на наш взгляд, такого учета психологического аспекта в управленческом смысле для стратегического уровня управления вполне достаточно. В классическом понимании психологического аспекта в управлении упор делается на вопросы командообразования.

Как я уже писал, на мой взгляд, командообразование имеет значение для менеджмента, но не для совета директоров — для эффективной и качественной работы совета важно разнообразие взглядов, подходов, точек зрения, прошлого опыта его членов.

S (strategy) — стратегия развития компании

Ключевой фактор — «стратегия» — имеет очень важное значение для понимания того, в чем заключаются объективные базовые потребности компании

с точки зрения ее практики корпоративного управления. Графически, пусть и в несколько упрощенном варианте, изобразить взаимосвязь между стратегией и системой корпоративного управления можно следующим образом (рис. 5).

Очень хочется поставить знак «&», но не буду поддаваться слишком прямолинейной аналогии — здесь мы говорим несколько о другом.

У компании всегда существует несколько альтернатив в реализации стратегических сценариев. Каждому сценарию соответствует свой набор рекомендаций из CGBP, дающий наибольший эффект для развития компании, отличающийся от рекомендаций, соответствующих другим стратегическим сценариям. Например, для средних компаний с точки зрения их стратегий определяющим является выбор между продажей компании или ее развитием в качестве самостоятельной, по крайней мере в среднесрочной перспективе. Очевидно, что содержание и объем работы по выстраиванию практики корпоративного управления в компании будут сильно отличаться в зависимости от того, какой из этих двух стратегических выборов сделан. Продажа компании будет предполагать довольно быструю ее «упаковку» в соответствии со стандартами корпоративного управления, «заточенными» под конкретного покупателя с его предпочтениями.

Запросы у покупателей (новых владельцев), как известно, могут весьма сильно отличаться, например, в силу их типа: стратегический инвестор в виде публичной или частной компании, фонд прямых инвестиций, портфельный институциональный инвестор, индивидуальный финансовый инвестор и др. Хорошим кейсом реализации такого сценария из российской

практики, на мой взгляд, является подготовка к продаже выделяемых в ходе реформы РАО «ЕЭС» бизнес-единиц в форматах оптовых и территориальных генерирующих компаний (ОГК и ТГК) и их последующая продажа инвесторам различных типов. Сохранение же существующими собственниками контроля над компанией скорее всего будет означать более длительное эволюционное развитие ее корпоративного управления «под себя».

На практику корпоративного управления компаний будет, например, влиять и такой аспект стратегии, как локальное развитие (в рамках одной управленческой культуры, одной страны) или глобальное развитие (в рам-



ках нескольких управленческих культур, нескольких стран), в том числе через приобретение бизнесов, особенно в виде публичных компаний, в странах с иной, зачастую более развитой практикой корпоративного управления. Допускаю, что одной из причин некоторых неуспешных попыток российских компаний осуществить такие приобретения в Европе стала недооценка необходимости повышения уровня развития собственного корпоративного управления и недооценка той силы, которую могут иметь миноритарные акционеры там. Вместе с тем имеются примеры, когда российские компании с довольно высоким уровнем корпоративного управления совершают успешную зарубежную экспансию.

У компании всегда существует несколько альтернатив в реализации стратегических сценариев.

Важной стратегической развилкой, влияющей на будущую PhICS-модель корпоративного управления через фактор «стратегия», будет выступать также возможный выбор в пользу органического (эволюционного) развития или развития путем слияний и поглощений (взрывной агрессивный рост). Если в первом варианте бизнес-модель ведения бизнеса и корпоративная культура едины для всей компании сразу, то во втором варианте стоит довольно непростая задача интеграции различных бизнес-моделей и культур. Хорошими российскими кейсами здесь являются истории таких публичных компаний из ретейла, как сеть «Магнит» (органическое развитие) и *X5 Retail Group* (слияния и поглощения). По тому, насколько успешно они реализуют свои стратегии, можно судить о соотношении их показателей финансово-хозяйственной деятельности и капитализации. Компания «Магнит» довольно сильно опережает компанию *X5 Retail Group* по капитализации (по состоянию на 1 января 2015 г. в пять раз), лишь немного опережая по выручке (по состоянию на 1 января 2015 г. всего на 20%). Ну а в капитализации, как показывают многие исследования, есть эффект и от корпоративного управления. Вполне возможно, что компания *X5 Retail Group* не учла следующий эффект стратегии слияний и поглощений, о котором Ричард Румельт в книге «Хорошая стратегия, плохая стратегия» говорит так: «Финансовая проблема роста путем приобретения заключается в том, что при поглощении, особенно открытого акционерного общества, покупатель платит цену,

превышающую обычную рыночную стоимость приблизительно на 25%» [23].

Далее мы будем иметь в виду, что система корпоративного управления реальной компании «движется по жизни» в четырехмерном пространстве. Это, конечно, несколько сложнее, чем в ранее упомянутом одномерном пространстве — «чем больше, тем лучше», но точно лучше отражает реальные процессы (позволяет себе повторить еще раз мысль Д. Гараедаги по поводу «заблуждения в том, что если X — это хорошо, то чем больше X, тем лучше») [24].

Не могу не вспомнить в этом контексте дискуссию с одним из бизнесменов, в компании которого я работаю независимым директором. Во время одного из заседаний совета директоров компании я высказался, что нельзя упрощать проблему и искать простые решения, а нужно учиться управлять сложностью. И на этом вроде все закончилось. Но это только мне так показалось. Через неделю я получил от бизнесмена довольно эмоциональное письмо по поводу нашей дискуссии. Мы снова встретились и обсудили уже детально наши расхождения во взглядах. И оказалось, что они довольно фундаментальны. Он всю свою сознательную жизнь, особенно в отношении бизнеса, всегда упрощал ситуации и в этом видел основу своих успехов, как жизненных, так и профессиональных. Я же придерживался точки зрения (и это тоже были убеждения, исходящие из моего жизненного опыта), что в простоте кроется наивность и заблуждение. Простота меня всегда смущает, и мне думается, что я чего-то просто не вижу, но «оно» на



самом деле есть и нужно его обязательно найти. В этом я увидел важное расхождение между бизнесменами и консультантами.

Бизнесмен ориентирован на тиражирование успеха, а консультант — на его индивидуализацию. Но относиться к этому расхождению нужно диалектически, не как к их противопоставлению, а как к органическому взаимодействию, на основании которого возникает синергия. Мы тогда договорились с ним о «разделении труда» по этой проблеме. Он будет все упрощать, я — усложнять, а истина окажется посередине. Теперь периодически я ему «подбрасываю» материалы об управлении сложностью в различных ее проявлениях. Например, о практической реализации в системах управления в России идей нобелевского лауреата Ильи Пригожина, признанного основателя науки о сложных системах, который утверждает, что «XXI век — век сложности, а попытки упростить реальность

с точки зрения управления для государства и бизнеса становятся губительными» [25]. Я также привел довольно жесткую оценку профессором Гарвардской школы бизнеса Таруна Ханна о «неистребимой интеллектуальной „слабости“ — доверии к простым объяснениям сложных явлений» [26]. А также призыв Елены Евграфовой, главного редактора журнала «*Harvard Business Review* Россия», читать толстые и сложные книги в ка-

ность событий к минимуму. Мы, приматы *Homo sapiens*, алчны до правил, так как нам необходимо свести к минимуму многомерность фактов, иначе они не лезут нам в голову. Люди охотно верят упрощенным моделям» [29]. Ввиду такой неоднозначности во взаимоотношениях простого и сложного я хотел уже было предоставить право поставить точку Дж. О'Коннору и И. Макдермотту, которые для этой цели прибегли к цитированию философа и пи-

Имеются примеры, когда российские компании с довольно высоким уровнем корпоративного управления совершают успешную зарубежную экспансию.

честве средства от косности ума, в статье, где она ссылается на ученых Шолома Глоубермана и Бренда Циммермана, «разделивших все существующие проблемы на три типа — простые, сложные и сверхсложные. Простые можно решить, следуя заданному алгоритму; для решения сложных задач алгоритма недостаточно, нужны еще знания, опыт, развитый интеллект; в случае же сверхсложных задач, к которым относятся, например, воспитание детей, ни знание алгоритмов, ни интеллект, ни компетентность успеха не гарантируют» [27]. Сюда же добавим целиком и просто феноменальную книгу «Черный лебедь» поистине великого нашего современника Нассима Талеба [28], в которой он говорит о нашем природном пагубном пристрастии все упрощать: «Мы любим рассказывать истории, мы любим резюмировать и мы любим упрощать, сводить многомер-

сателя: «...украинский философ XVIII в. Г. Сковорода писал: „Все сложное — неправда“. Но и не все простое — правда! Уместно вспомнить слова Дж. Биллингса (известный американский писатель-комедиант XIX в. — *V.B.*): „Я не предложу и двух центов за простоту по эту сторону сложности, но отдам жизнь за простоту по ту сторону сложности“» [30]. Но я посчитал, что без мнения русского писателя на эту весьма актуальную и даже злободневную, на мой взгляд, для России тему не обойтись. И нашел-таки его там, где и не думал: у Михаила Пришвина в его дневниках: «25.09.1925. Понимаю ошибку Руссо, Толстого и всех, кто зовет людей к „простоте“: они думают, что жизнь проще, значит, и легче, между тем как проще жить гораздо труднее. И самое трудное, что стремление к простоте жизни является у сложнейших душ, а все простое стремится к сложности» [31]. А также у выдающегося Льва Гумилева в его книге «Струна истории», где он говорит о понятии «антисистема», для которой существует одна объединяющая установка: «отрицание реального мира как сложной и многообразной системы во имя тех или иных абстрактных и иллюзорных целей» [12].



Рисунок 6



Чтобы вы не думали, что четырехфакторная PhICS-модель — это перебор с числом учитываемых ключевых факторов развития компании, познакомьтесь тогда с 15-факторной моделью разработки системы управления рисками [32]. Вот такое «разнообразие», мне думается, уже излишне. Полагаю, максимум факторов, который можно реально учесть, составляет не более 5–7. Например, считается, что ключевых показателей эффективности (КПЭ, или KPI — *Key Performance Indicator*) для оценки деятельности компании и мотивации топ-менеджмента достаточно именно 5–7 и не более.

Давайте теперь немного порассуждаем о динамике (траектории) развития систем корпоративного управления компаний и этапности в их развитии. Фактически мы с вами говорим о наличии двух подходов к развитию систем корпоративного управления компаний: классического (однофакторного) и подхода PhICS-модель (четырёхфакторного). Для наглядности представим, как это сделано, на рис. 6.

На оси абсцисс отложено время, где «точки перегиба» T_n обозначают моменты, когда значения одного из ключевых факторов Ph_p, I_p, C_m, S_n изменяются и вся система корпоративного управления компании существенно меняется. На оси ординат отложено значение уровня корпоративного управления в формате численных значений рейтинга корпоративного управления, а $M_{КУ}(Ph_p, I_p, C_m, S_n)$ — это локальные PhICS-модели, соответствующие определенным наборам значений указанных ключевых факторов Ph_p, I_p, C_m, S_n .

В качестве комментария к классическому подходу я хотел бы привести слова упомянутого уже выше Д. Гараедаги из его книги «Системное мышление» о том, что «одним из важных результатов идеализированного моделирования является возможность видеть свет в конце тоннеля» [24], «вреда» от самого классического подхода в принципе нет, вопрос в выводах, которые из него делают. «Вред» будет, если из такого подхода сделают текущие *практические* выводы о действиях

и для действий компаний и их основных акционеров. Практические действия должны осуществляться на основании подхода PhICS-модели. Хочу отметить два обстоятельства, явно заметные на рисунке.

Во-первых, траектория развития системы корпоративного управления компании в подходе PhICS-модели носит явно не линейный характер. При «зафиксированных» на определенном временном интервале значениях ключевых факторов развития Ph_p, I_p, C_m, S_n существенного изменения в соответствующей им модели корпоративного управления компании $M_{КУ}(Ph_p, I_p, C_m, S_n)$ и соответствующего ей значения уровня корпоративного управления не происходит. Серьезные изменения практики корпоративного управления происходят только при изменении значения одного из факторов развития, при фактическом переходе к новой локальной PhICS-модели. Предполагается, что если ни один из факторов не изменяется, то нет и изменения уровня корпоративного управления (значения рейтинга корпоративного управления). Увеличение рейтинга корпоративного управления определяется, собственно говоря, увеличением рекомендаций CGBP, внедренных компанией. Рейтинг хорош тем, что он «оцифровывает» уровень корпоративного управления и позволяет избежать избыточной «качественности» его оценок.

Теперь рассмотрим динамику перехода от одной локальной PhICS-модели к другой, например от модели $M_{КУ1}$ к модели $M_{КУ2}$. В момент времени T_1 в компании функционирует система корпоративного управления модели $M_{КУ1}(Ph_1, I_1, C_1, S_1)$. Компания (акционеры, менеджмент) принимают решение об изменении одного из ключевых факторов развития; например, будет изменен фактор «форма

Мы, приматы *Homo sapiens*, алчны до правил, так как нам необходимо свести к минимуму многомерность фактов, иначе они не лезут нам в голову. Люди охотно верят упрощенным моделям.

финансирования инвестиций» в виде привлечения инвестора — фонда прямых инвестиций в капитал. Либо компания «дозрела» по Адизесу до изменения фактора «стадия жизненного цикла» и акционеры решили на стадии «юность» отойти от оперативного управления и передать управление наемному менеджменту. Для новой комбинации ключевых факторов для момента времени T_2 (в будущем) формируется (синтезируется) модель $M_{K\alpha 2}$ (Pb_2, I_2, C_2, S_2). После этого наступает период с T_1 до T_2 поэтапного внедрения рекомендаций CGBP, соответствующих PhICS-модели $M_{K\alpha 2}$. По мере внедрения рекомендаций и формирования новой модели происходит повышение уровня корпоративного управления и как следствие увеличение рейтинга корпоративного управления компании. После завершения этого процесса существенного изменения уровня корпоративного управления на интервале с T_1 до T_2 не происходит. По практике число рекомендаций CGBP, из которых и будет сформирована соответствующая локальная PhICS-модель, 15–20, а время их внедрения займет не менее двух с половиной – трех лет. И встанет задача о последовательности (этапности) их внедрения, о чем мы поговорим несколько позже.

Во-вторых, в качестве конечной цели не рассматривается значение уровня 10 по рейтингу — это уровень «идеальная компания». Если использовать аналогию по Д. Гараедаги, то это не более чем «свет в конце тоннеля». Следует иметь в виду, что в экономике все чего-то стоит. Нужно обязательно рассуждать в категориях

«результат — цена». Из моей прошлой научной жизни помню, что если результат растет линейно, то затраты на его достижение, как правило, растут экспоненциально (в цепочке роста надежности 0,9–0,99–0,999 каждое новое достижение результата росло существенно медленнее затрат на его достижение). Не думаю, что в корпоративном управлении эти зависимости сильно отличаются. Кроме того, следует иметь в виду, что внедрение все большего числа рекомендаций из идеального корпоративного управления приводит к забюрократизации и замедлению процессов управления в компании и форма начинает довлеть над содержанием, *corporate governance* начинает отрываться от *corporate management* и «жить своей жизнью». Это может иметь отрицательное влияние на эффективность деятельности компаний.

Экономический смысл PhICS-модели заключается в том, чтобы с помощью определенного набора компонентов CGBP не только обеспечить соблюдение прав

и интересов всех акционеров, но и способствовать решению задач повышения эффективности и устойчивости развития компании (а не только, к примеру, успешного проведения IPO), соотнести затраты на систему корпоративного управления с целями развития, избежать чрезмерных затрат и рисков.

Можно привести следующую аналогию из управленческой практики компаний. Налаживание управленческого учета и повышения качества оперативной информации, получаемой руководством компании о ее деятельности, анализ этой информации и ее использование при принятии решений важны для всех компаний. Однако не всем компаниям, независимо от масштабов и особенностей их деятельности, для решения такой задачи необходимо внедрять самые мощные и дорогие модели, например ERP- или BI-системы². Для многих средних компаний, даже уже являющихся «газелями» и «скрытыми чемпионами», работающих в узких нишах, приобретение таких управленческих технологий может быть избыточным бременем и скорее усложнить, чем облегчить процесс управления. Более эффективной практикой для них выступает работа в упрощенных формах. По мере же увеличения масштабов деятельности и усложнения бизнес-моделей вполне уместным будет пе-



реход к использованию более сложных управленческих технологий. Подход к развитию систем корпоративного управления на основе PhICS-модели является отражением уже неоднократно подтвержденного управленческой практикой общего принципа: эффективнее работает более простая система, но с высоким коэффициентом отдачи каждого звена системы по сравнению с более сложной, но с меньшей отдачей каждого элемента. Таити Оно, главный создатель прославленной производственной системы компании *Toyota*, объяснял, что «ключ к ее секрету лежит в том, чтобы создать завод, где деятельность рабочих не задерживает производство, а согласуется с ним — а отнюдь не в том, чтобы спешить приобрести высокоэффективное оборудование самых последних моделей» [33].

Мне вспоминается очень симпатичная телереклама компании «Вымпелком» (торговая марка «Билайн»), когда клиент отдела колбас, заказав совсем небольшую порцию нарезки, говорит ставшую хитом фразу: «А мне больше и не надо». Эта реклама вспоминается мне всегда, когда я слышу критику в адрес какой-нибудь компании, например имеющей модель $M_{\text{КУ}2}$ (рейтинг корпоративного управления где-то около 4), что у нее недостаточный уровень корпоративного управления, который очень далек от максимально возможного уровня (10) или от уровня другой компании (например, компании с моделью $M_{\text{КУ}3}$ с уровнем рейтинга 5). Такая критика напоминает мне критику ученика третьего класса за незнание тригонометрии, которую он будет проходить классе в девятом. Более того, попытки наращивать уровень корпоративного управления выше обусловленного объективными факторами развития будут означать лишь выстраивание красивого фасада, имеющего российское истори-

Рисунок 7



ческое название «потемкинские деревни». Помню такую историю из своей практики, когда основной акционер одной российской компании очень хотел быстрой динамики роста рейтинга корпоративного управления. Мы ему советовали думать не о росте, а об удержании, о содержательном наполнении имеющихся неплохих формальных процедур и процессов. К сожалению, он не послушал совета, и все закончилось весьма печально — этой компании больше нет. А компания была очень даже неплохая.

Думаю, что теперь мы можем объяснить более содержательно и углубленно, а значит многофакторно, поведение российских компаний, которые почему-то одни рекомендации CGBP выполняют на высоком уровне, а другие на низком. *Компании внедряют те или иные рекомендации CGBP (особенно это относится к их содержательным аспектам внедрения) исходя из своих ключевых факторов развития, а не потому, что эти рекомендации нужно внедрить во чтобы то ни стало, и только потому, что этого требует регуляторная среда.*

Ранее мы уже говорили об этапности как одной из особенностей внедрения стандартов корпоративного управления в практику российских компаний [1]. Да и только что, при анализе графика поведения PhICS-модели, я упоминал, что внедрение рекомендаций CGBP на временном интервале T_1 до T_2 происходит поэтапно. Здесь мы о ней поговорим уже с математическим уклоном (рис. 7).

На первом шаге экспертно, с участием ключевых акционеров, членов совета директоров, топ-менеджеров и консультантов фиксируются значения ключевых факторов компании, которые ей необходимо иметь, либо они будут иметь значение объективно в момент времени T_2 для PhICS-модели $M_{\text{КУ}2}$ (Ph_1, I_1, C_1, S_1) на рис. 6. На втором шаге консультанты (это та функция *a doctor* из Пролога, которую компаниям лучше самим не делать, иначе будет похоже на самолечение или ремонт современного автомобиля иностранного производства у соседа в гараже, да еще использующего опыт ремонта наших «Жигулей» советских времен) методом экспертных оценок из полного воз-

возможного набора рекомендаций CGBP (V) формируют четыре подмножества компонентов (рекомендаций) — $V_{Pb}^i, V_I^j, V_C^m, V_S^n$, соответствующих этим значениям ключевых факторов (см. рис. 7). На третьем шаге происходит «наложение» этих подмножеств друг на друга и производится математическая операция объединения подмножеств $V_{PhICS} = V_{Pb}^1 \cap V_I^j \cap V_C^m \cap V_S^n$. Результатом этого будет собственно искомая PhICS-модель корпоративного управления в конце временного интервала T_2 .

На четвертом шаге решается задача формирования четырех этапов, в течение которых будет собственно создаваться/синтезироваться эта искомая PhICS-модель. Математически это операция пересечения подмножеств — $V_{Pb}^i, V_I^j, V_C^m, V_S^n$. На первом этапе выделяются те рекомендации, которые входят во все четыре подмножества, это область полного пересечения всех четырех подмножеств $V_{PhICS} = V_{Pb}^1 \cap V_I^j \cap V_C^m \cap V_S^n$. (на рис. 7 эта область обозначена как $V_{перв.}$ в самом центре). На втором этапе реализуются рекомендации, которые пересекаются трижды, на третьем — дважды. На последнем, четвертом, этапе — рекомендации, входящие только в одно из подмножеств.

Думаю, что именно здесь, после такого числа математических символов, к месту будут слова Леонардо да Винчи: «Никакой достоверности нет в науках там... и в том, что не имеет связи с математикой», потому как, на мой взгляд, мало еще в корпоративном управлении именно математики [34]. А так как здесь мы увидели процесс формирования индивидуальных для компаний моделей систем корпоративного управления, я не могу не привести слова известного российского коучера Марины Мелии о ее подходе к индивидуализации (персонализации) клиен-

Попытки наращивать уровень корпоративного управления выше обусловленного объективными факторами развития будут означать лишь выстраивание красивого фасада, имеющего российское историческое название «потемкинские деревни».

тов, который она сама называет «персоналогическим»: «для каждого руководителя, для каждой компании я разрабатываю свою уникальную программу. Все было в единственном экземпляре, что называется, ручной работы, а не наборы стандартных методик, которые я считаю неэффективными» [35].

В завершение же хочу напомнить вам о главном аспекте — четырехфакторной PhICS-модели корпоративного управления компании. Посмотрите, какие, по мнению специалистов одной из ведущих мировых организаций в области корпоративного управления — Международной финансовой корпорации, «основные факторы формируют системы корпоративного управления во всем мире:

- личности — например, учредитель или давний и успешный главный исполнительный директор и его опыт, ценности и стиль руководства и лидерства;
- форма собственности — например, семейный бизнес, структуры концентрированного или фрагментированного участия в акционерном капитале;
- ключевая бизнес-модель — формируется отраслью, а также опытом работы компании на рынке, причастностью к глобальному бизнесу и конкурентным фокусом;
- правовая и культурная система» [36].

Вам ничего это не напоминает? Лично я нашел среди приведенных факторов три фактора нашей PhICS-модели — I, C

и S . Вот только фактора Ph не нашел.

Возможно, коллеги из МФК как-то неявно его «зашили» в одном из перечисленных факторов? **ВС**

ПЭС 15164/26.11.2015

Примечания

1. Chief Executive Officer (англ.) — главный исполнительный директор.
2. ERP, Enterprise Resource Planning (англ.) — планирование ресурсов предприятия, BI, Business intelligence (англ.) — инструменты для перевода необработанной информации в осмысленную, удобную форму.

Источники

1. Вербицкий В.К. Из идеального реальному: Что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices/Владимир Вербицкий. М.: Альпина Паблишер, 2015. 216 с.
2. Гут И., Сарбаев Т. Совет директоров — с чем его едят // Новый менеджмент. 2010. № 10.
3. Чаран Р. Совет директоров: технологии успешной работы, коллегиальное управление в современном бизнесе. М.: Добрая книга, 2006.
4. Кропотова Т. Макс собрался на Марс: изменит ли легендарный инвестор ход истории? // E-xecutive.ru. 2014 (27 августа).
5. Гараедаги Д. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов букс, 2010.

6. Filatotchev I., Wright M. The Life-Cycle of Corporate Governance. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.
7. Гуляев К.А., Коротецкий И.В. Инструменты оценки качества корпоративного управления в банках // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2007. № 7.
8. Беликов И.В., Вербицкий В.К. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. 2011. № 4.
9. Belikov I., Verbitsky V., Nikitchanova E. Guidance for Practical Corporate Governance: PhICS Model // Corporate Governance in Emerging Markets: Theories, Practices and Cases. 2014. Springer.
10. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. М.: Поколение, 2007.
11. Кросби А. Наследование бизнеса / Под ред. В.А. Королева [Электронный ресурс]. СПб., 2004. URL: <http://ncda.ru/documents/2013.06.04.%20nasledovanie%20biznesa.pdf>.
12. Гумилев Л.Н. Струна истории. Лекции по этнологии. М.: Айриспресс, 2012.
13. Исии Д., Окумура А., Кагано Т., Нонака И. Теория стратегического управления. М.: Миракл, 2010.
14. Дотлих Д., Кейро П. Темная сторона силы. М.: Альпина Паблишер, 2012.
15. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2010.
16. Банаджи М., Базерман М., Чу Д. Насколько вы (не) принципиальны? // Harvard Business Review Россия. 2014 (август).
17. Боаз Н., Фокс Э. Лидер изменений, измени себя! // McKinsey Quarterly. 2014 (март). С. 65.
18. Юкл Г. Административное лидерство: теория и исследование // Журнал менеджмента. 1989. № 2.
19. Лудман К., Эрландсон Э. Синдром альфа-лидера. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
20. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Студия Артемия Лебедева, 2011.
21. Горелова Е. Дураки и начальники // Ведомости. 2015 (16 апреля).
22. Симон Г. Скрытые чемпионы. М.: Дело, 2005.
23. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
24. Гараедаги Д. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов букс, 2010.
25. Имамутдинов И. Организация мыслящего роя // Эксперт. 2014. № 48.
26. Хана Т. Контекст имеет значение // Harvard Business Review Россия. 2014 (октябрь).
27. Евграфова Е. Средство от козности ума // Harvard Business Review Россия. 2014 (август).
28. Нассим Т. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2010.
29. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
30. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Паблишер, 2014.
31. Пришвин М.М. Дневники, 1923–1925. СПб.: Росток, 2009.
32. Екатеринославский Ю.Ю. Разработка проектного задания на создание системы управления рисками компании // Управление рисками в России: 10 лет развития. Русское общество управления рисками, Деловой экспресс, 2013.
33. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика-XXI, 2011.
34. Зубов В.П. Леонардо да Винчи. М. — Л., 1962.
35. Перегрузка для тех, кому «за...» // Harvard Business Review Россия. 2015 (май).
36. Управление компанией в условиях кризиса: пособие для членов советов директоров. Международная финансовая корпорация, 2010.

PhICS-Model of the Company Corporate Management and the Main Factors of Company Development

Vladimir Verbitsky

The author dwells on the corporate governance as a tool of companies management. He is sure that corporate governance international standards should be adapted to the Russian practice. Long-term experience of cooperation with dozens of companies allowed him to elaborate a four-factor PhICS approach that allows to build up an individual corporate governance system in relation to a particular company and to choose from the theory of corporate governance only what really contributes to increase the company efficiency in a real business.

Keywords: corporate governance best practices, corporate governance, PhICS- model, company life-cycle.