

УДК 658

# Корпоративное управление — ключевой фактор повышения экономической эффективности предприятия

**Вербицкий В. К.,**

первый заместитель директора Российского института директоров, председатель коллегии Национального реестра профессиональных корпоративных директоров

Ключевой управленческой технологией, от внедрения которой в решающей степени зависит успешность применения всех остальных управленческих технологий и, как следствие, эффективное использование технологических и продуктовых инноваций, является современное корпоративное управление. Это технология самого верхнего стратегического уровня управления, выработки ключевых решений и контроля их реализации со стороны собственников компании и их представителей в совете директоров.

Предлагаем вашему вниманию фрагменты из книги автора: «Из идеального реальному. Что действительно нужно компаниям для применения на практике из принципов corporate governance best practices», Альпина Паблишер, 2015 г.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, бизнес-процессы, открытые инновации, эффективность компании

**Т**ак уж сложилось исторически, что мы — страна инженеров и инженерное мышление у нас доминирует. Равно как и то, что мы — страна с преобладанием модели индивидуального управления над коллегиальным управлением на всех его уровнях, от маленькой компании до огромной корпорации. И нам предстоит довольно долгий путь по приближению к управленческому мышлению и коллегиальной модели управления.

## **Инновации «закрытые» и «открытые»**

Специалисты по бизнес-процессам выделяют три их вида: управляющие, операционные и поддерживающие. А состав управляющих бизнес-процессов вместе со стратегическим менеджментом включают и корпоративное управление. Школа бизнеса Института экономических стратегий включает мой мастер-класс про корпоративному управлению в дисциплину «управленческие технологии» на программе

\* Дементьева А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе. — М.: Магистр, 2014.

Таблица 1

## Отдача от инвестиций в «людей» и в «железо»

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

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

МВА. При этом Алла Геннадиевна Дементьева в своей книге\* настойчиво проводит идею о том, что инвестиционная привлекательность компании — следствие эффективности ее системы корпоративного управления, а последняя является частью системы управления компании; от эффективности работы системы корпоративного управления зависит эффективность компании. Ссылаясь на документы Мирового банка и ОЭСР, Дементьева А. Г. отмечает, что «ключевым фактором повышения экономической эффективности является корпоративное управление, и его влияние распространяется далеко за пределы интересов акционеров и корпораций». Таким образом, у специалистов в области корпоративного управления уже довольно уверенно формируется понимание того, что системы корпоративного управления компаний непосредственным образом занимаются управлением последними, а если быть точнее, то занимаются стратегическим и именно управлением. Собственно, это положение вещей я и заложил в понятие «корпоративное УПРАВЛЕНИЕ».

Весьма интересны и доказательны результаты исследований о значимости эффективного управления для результативности деятельности компании:

■ самым важным фактором отставания российских компаний являются неэффективные бизнес-процессы; пло-

хое управление в 1,5 раза более пагубно, чем устаревшее оборудование;

■ улучшение качества менеджмента компаний на один балл повышает производительность труда на 25 % — и в этом смысле эквивалентно увеличению капитала на 65 %;

■ средняя доходность 10 % компаний с лучшим корпоративным управлением выше средней доходности 10 % компаний с худшим корпоративным управлением на 8,5 % в год.

Приведу таблицу, напоминающую о нашем инженерном, т. е. «железном», историческом прошлом, кото-

## КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

*«Ценность идеи или технологии зависит от бизнес-моделей. В самой технологии как таковой никакой внутренней ценности нет. Ее ценность определяется бизнес-моделью, при помощи которой эта технология выходит на рынок. Более слабая технология, но использованная на основе совершенной бизнес-модели обычно показывает более высокие результаты, чем совершенная технология, коммерческое использование которой было осуществлено с помощью плохой бизнес-модели».*

**Генри Чесбро.** Открытые инновации: создание прибыльных технологий. — М.: Поколение, 2007.



Рис. 1. Роль и место совета директоров госкомпании при реализации программы инновационного развития (ПИР)

рое в лучшем случае дает 25 % успеха при 92 % инвестиций, и заставляющую задуматься о необходимости сделать наше будущее более «человеческим», которое во всем мире дает 75 % успеха при 8 % инвестиций (табл. 1).

**Самым важным фактором отставания российских компаний являются неэффективные бизнес-процессы — плохое управление в 1,5 раза более пагубно, чем устаревшее оборудование.**

Мир сегодня довольно необычно, для нашего «инженерного» понимания, смотрит на такое архипопулярное в последние годы в России явление, как инновации. И что весьма интересно, мы, почти уже по традиции, обсуждаем и даже внедряем что-то новое, «глубоко его не покопав». Как-то раз я общался с одним очень известным человеком по поводу проводимого

уже не первый год в Москве международного форума с сакральным для специалистов названием «Открытые инновации», в котором он должен был модерировать обсуждение на одной из секций. И он мне честно признался, что книгу Чесбро Г. «Открытые инновации», по сути придумавшего этот термин, он не читал. Книга же эта фактически переворачивает традиционные, т. е. укоренившиеся уже в подсознании, стереотипы. Ведь он говорит, что эпоха модели закрытых инноваций, а по сути «инженерного» подхода, уходит в небытие, уступая место модели открытых инноваций. В модели закрытых инноваций стоимость создается внутри компании и основу составляют технологические инновации, т. е. новые продукты и технологии. А модель открытых инноваций — это создание стоимости за счет инноваций, приходящих извне, а также отправленных вовне компании, т. е. за счет рынка интеллектуальной собственности. Модель открытых инноваций — это

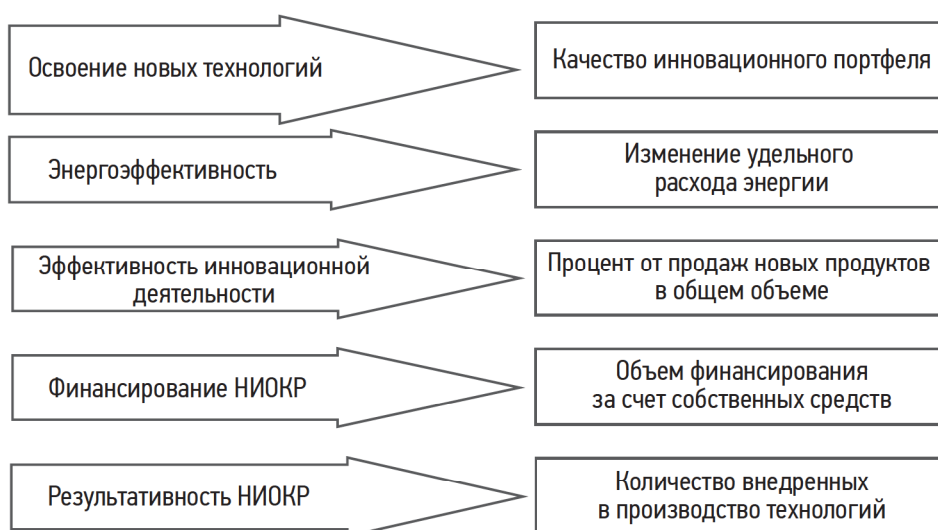


Рис. 2. Технологические и продуктовые KPI для реализации программ инновационного развития (ПИР) госкомпаний

в первую очередь инновации управленческие, создание новых бизнес-моделей. Так сегодня работают поистине великие компании современности — IBM (США) и Intel (США), так работает новая мировая звезда бизнеса инноваций Илон Маск, создатель таких инновационных промышленных компаний, как электроавтомобилестроительная Tesla Motors (США), космическая SpaceX (США) и электронных расчетов PayPal (США). Теперь и мне стало понятно, почему же наши изобретения так ими и остались, не превратившись в нужные людям продукты: в то время царствовала модель закрытых инноваций.

Наши расстройствa сродни расстройствaм Амбуджа Гойала из компании IBM, приведенным Чесбро Г., когда он описывает кейс по переходу IBM от модели закрытых инноваций к модели инноваций открытых: «Мы изобрели великую технологию, однако не трансформировали ее в новый бизнес. И это является следствием системной проблемы, потому что «большинство исследовательских организаций фактически не доводят свои идеи полностью до рынка; исследовательская функция в организационном плане почти всегда структурируется

как центр затрат (к которым по практике отношение по остаточному принципу — *примеч. автора*). Функция же разработок, использующая в качестве исходного сырья для своего процесса результаты исследований, обычно является частью задач бизнес-единиц, которые структурируются как центр прибыли (находящийся, как правило, в центре внимания — *примеч. автора*). Исследовательский центр затрат хочет быстрее перейти к следующей новой идее, в то время как центр прибыли, занимающийся разработками, желает, чтобы исследовательская идея была проработана как можно глубже, прежде чем перейдет к ним и они будут ее финансировать дальше». Вот в этом лично я вижу причины того, что мы в Советском Союзе сильно отстали именно во внедрении большого числа идей и изобретений в практику жизни. Мы вовремя не увидели необходимость перехода к модели открытых инноваций.

### Стратегический уровень управления

Ключевой управленческой технологией, от внедрения которой в решающей степени зависит успешность

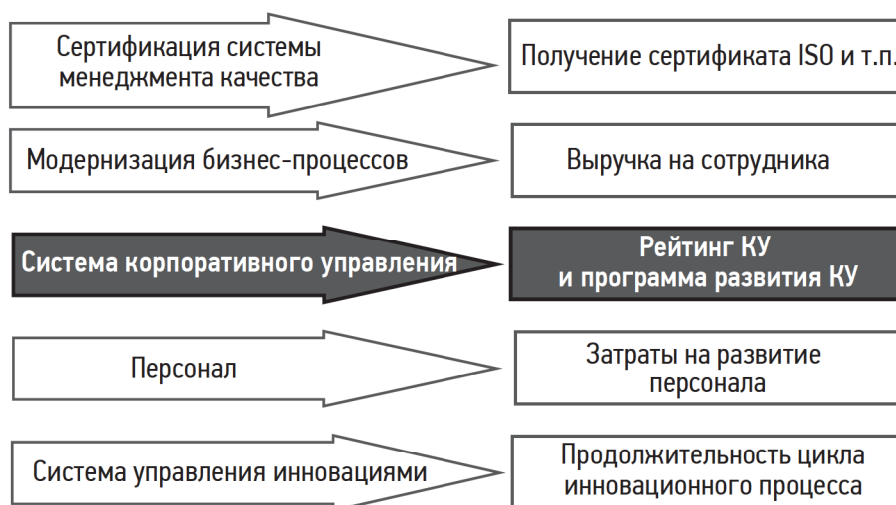


Рис. 3. Управленческие KPI для реализации программ инновационного развития (ПИР) госкомпаний

применения всех остальных управленческих технологий и, как следствие, эффективное использование технологических и продуктовых инноваций, является современное корпоративное управление. Это связано с тем, что корпоративное управление — это технология самого верхнего стратегического уровня управления, выработки ключевых решений и контроля их реализации со стороны собственников компании и их представителей в совете директоров. Советы директоров компаний как органы корпоративного управления реализуют, в частности, следующие управленческие функции:

- утверждение от имени собственников и стейкхолдеров стратегии компании;
- определение набора и значений ключевых показателей эффективности деятельности компании и ее топ-менеджмента;
- оценку рисков, с которыми работает компания, и эффективность управления ими менеджментом;
- контроль за тем, в какой степени менеджмент действует в соответствии с поставленными целями и использует имеющиеся у компании активы.

На этом стратегическом уровне ставятся задачи в отношении целесообразности, масштабов и сроков внедрения других управленческих инструментов, технологических и продуктовых инноваций, создания системы мотивации тех, кто отвечает за их внедрение (рис. 1). Именно в рамках корпоративного управления как управленческой технологии формируется сама культура управления, стиль принятия решений высшими руководителями, которые затем транслируются, каскадируются вниз, на уровень исполнительного руководства, операционного менеджмента, формируется новая социальная прак-

## КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

*«Подлинно революционные перевороты никогда не сводятся к созданию и выводу на рынок новой технологии; успех приходит к тем, кто выстраивает для нее соответствующую бизнес-модель. Мы (венчурные компании) терпим поражение, когда полагаемся на технологию, и добиваемся успеха, когда ставим на новую бизнес-модель».*

**Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х.**  
Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review Россия. — 2015. — Март.

тика, создаются условия для включения в управленческие процессы человеческого потенциала всех уровней управления компании. Как цитирует на этот счет Р. Флорида автора ряда культовых книг «Гении и аутсайдеры», «Озарение», «Что видела собака» Малкольма Гладуэлла, «инновации... имеют общественную природу... Самые удачные идеи в любых областях возникают благодаря неформальным контактам между различными группами одной компании». Совершенно справедливым в связи с этим является вывод о том, что в современных условиях необходимо уделять значительное внимание не только сути, но и стилю действия в сфере модернизации и инноваций. Адекватный стиль (в данном случае под этим стоит понимать стиль управления в рамках системы корпоративного управления компании) оказывается не менее важным, чем содержание.

Говоря о корпоративном управлении в России, в каком бы контексте мы его ни обсуждали, мы никуда не денемся от госкомпаний. Вот и сейчас на пересечении инноваций и корпоративного управления нам с вами предстоит снова их встретить. Государство решило «наставить на путь истинный», в смысле инновационный, довольно существенное число госкомпаний, обязав их разработать так называемые программы инновационного развития, которые должны стать частью их стратегий развития. Появился даже термин «инновационное принуждение». И государство довольно уверенно и весьма толково начало этот процесс, если судить по большому числу выпущенных регуляторных документов. Государство четко и грамотно выделило три типа инноваций: освоение новых технологий, разработка и выпуск инновационных продуктов и инновации в управлении (!). Мы ведь с вами часто критикуем наше государство за его нежелание учитывать передовую бизнес-практику, а здесь прямо говорит-

ся, словно цитата из упомянутой выше книги Г. Чесбро «Открытые инновации» или из книги открывателя феномена «скрытых чемпионов» Германа Симона: «Большинство «скрытых чемпионов» не останавливаются на разработке новых продуктов, а прилагают усилия в деле инноваций как для внутренних, так и для внешних процессов». В этой связи не могу не процитировать официальный документ и делаю это с огромным профессиональным удовольствием: «Под инновациями в управлении понимаются целенаправленные изменения организационно-управленческих и производственно-технологических процессов, связанных с разработкой, проектированием и производством выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, включая следующие виды деятельности... внедрение современных стандартов корпоративного управления, включая получение рейтинга корпоративного управления, и разработка комплекса мер, направленных на совершенствование механизмов корпоративного управления». И государство не только определило для своих госкомпаний, что внедрение стандартов корпоративного управления является частью их инновационного развития, но и определило роль и место советов директоров госкомпаний в стратегическом управлении их программами инновационного развития (чего еще может желать сердце менеджера-инноватора в корпоративном управлении!).

И здесь, конечно, совету директоров не обойтись без обязательного задействования такого управленческого инструмента, как упомянутые уже неоднократно ранее КРІ — КПЭ. Можно было бы, на мой взгляд, использовать следующий набор КРІ для мотивации менеджмента на внедрение технологических, продуктовых и управленческих инноваций (рис. 2 и 3).

В качестве одного из управленческих КРІ для оценки качества си-

Таблица 2

**Рейтинг корпоративного управления как один из управленческих KPI для программ инновационного развития (ПИР) госкомпаний**

	Принципы построения системы KPI (McKinsey / МЭР)	Характеристика рейтинга корпоративного управления
1	Связь KPI с основными факторами стоимости компании (McKinsey) Соответствие стратегическим целям компании (МЭР)	Повышение рейтинговой оценки качества корпоративного управления коррелирует с ростом показателей эффективности (объем продаж, капитализация и пр.) <i>Исследование В. Black, I. Love, A. Rachinsky, 2005;</i> <i>Исследование S&amp;P, 2010</i>
2	Сбалансированность KPI по видам показателей и горизонтам планирования (McKinsey)	Рейтинг является комплексным индикатором качества корпоративного управления: анализируется более 100 аспектов
3	Адаптация показателей к конкретным условиям (McKinsey)	Методика Национального рейтинга корпоративного управления построена с учетом требований российского законодательства и стандартов передовой практики
4	Простота и понятность для исполнителей системы показателей (McKinsey)	Рейтинг корпоративного управления применим для мотивации менеджеров, ответственных за корпоративное управление и инвестиции
5	Относительная легкость измерения (McKinsey)	Проведение рейтинговой оценки занимает не более месяца, и ее оперативное обновление осуществляется в рамках мониторинга
6	Исключение возможностей для искусственной «подгонки» показателей (McKinsey)	Объективность рейтинговой оценки благодаря ее проведению внешним независимым экспертом
7	Выражение в количественных значениях и сопоставимость (МЭР)	Цифровая шкала рейтинга позволяет сопоставить уровень развития практики корпоративного управления в компании с конкурентами, передовой практикой и предыдущими периодами

стемы корпоративного управления госкомпаний, реализующей программу инновационного развития, ничего лучше рейтинга корпоративного управления, на мой взгляд, не придумаешь. А для доказательности этого собрал все аргументы, включая рекомендации Министерства экономического развития, а также компании McKinsey&Company, США, (табл. 2).

Чтобы упредить возможные обвинения в теоретичности и надуманности предложения по такому использованию рейтинга корпоративного управления, скажу, что лично мне известны три примера из практики российских компаний:

1) публичная металлургическая компания (рейтинг корпоративного управления является одним из KPI для отдела

управления собственностью; эффективно работает совет директоров, включающий пять независимых членов);

2) публичная нефтегазовая компания (рейтинг корпоративного управления включен в число KPI для департамента по корпоративному управлению; эффективно работает совет директоров, включающий трех независимых членов);

3) публичный диверсифицированный холдинг (рейтинг корпоративного управления является одним из установленных KPI для аппарата совета директоров и корпоративного секретаря; эффективно работает совет директоров, включающий трех независимых членов).

Знаю лично об определенном скепсисе среди отечественных биз-

несменов относительно использования различных рейтингов по измерению качественных категорий окружающего нас мира в целом и рейтинга корпоративного управления в частности. Допускаю, что отчасти это идет от нашего материалистического советского прошлого, когда мы возносили материализм и фактически низвергали идеализм. Но в мире рейтингами

---

**Эпоха модели закрытых инноваций уходит в небытие, уступая место модели открытых инноваций, которая предполагает создание стоимости за счет инноваций, приходящих извне, а также отправленных вовне компании, т. е. за счет рынка интеллектуальной собственности.**

---

измеряется довольно много весьма любопытных и полезных вещей; вот, например, Флорида Р. приводит следующие виды индексов: высоких технологий, инноваций, гей-индекс, индекс богемы, таланта, плавильного котла, совокупный индекс разнообразия, креативности.

А что там с реализацией так бодро начатой работы государства по «принуждению к инновациям» его ключевых активов в форме программ инновационного развития, скажете вы, раз уж я так пафосно и с восторгом начал вещать об этом? Да как обычно у нас: гладко было на бумаге. К моему сожалению, из тех программ инновационного развития госкомпаний, что мне приходилось видеть как эксперту или члену совета директоров, я практически не встречал (за редчайшими исключениями) использования рейтинга корпоративного управления как управленческого KPI. Инженерный уклон продолжает доминировать в сознании всех российских собственников, включая государство. Даже в стратегиях госкомпаний редко, да

и как-то вскользь говорится о развитии их систем корпоративного управления, даже у публичных госкомпаний и тех, у которых публичность заявляется частью стратегии. Печально.

Когда я рассуждаю об инновациях сейчас, меня спрашивают, что придает мне оптимизма, ведь у этой темы, как говорят электрики, «искра в землю ушла». Отвечаю, что меня вдохновляет, в частности, очень важная книга об инновациях без слова «инновации» в названии: «Стратегии, которые работают: подход VCG», в которой помещено много статей из 1980-х и 1990-х гг., т. е. написанных задолго до того момента, когда мы все дружно заговорили об инновациях. Инновации — это закономерность, как закон всемирного тяготения, который действует всегда. Просто кто-то его знает и очень эф-

---

**Модель открытых инноваций — это в первую очередь инновации управленческие, создание новых бизнес-моделей. Так сегодня работают поистине великие компании современности — IBM и Intel, так работает новая мировая звезда бизнеса инноваций Илон Маск, создатель таких инновационных компаний, как электроавтомобилестроительная Tesla, космическая SpaceX и электронных расчетов PayPal.**

---

фективно использует в своих целях, а кто-то, подбросив над головой кирпич и видя, что некоторое время тот летит вверх, думает, что закон не работает, и продолжает мило болтать. Лично я верю в закон всемирного тяготения, и не в моих привычках стоять под кирпичом, пусть пока и летящим вверх.

*Редакция благодарит автора за помощь в подготовке публикации*