



ВЛАДИМИР ВЕРБИЦКИЙ

первый заместитель директора Российского института директоров

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЭКОНОМИКЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Когда я уже почти завершал чтение потрясающей книги Джозефа Пайна и Джеймса Гилмора «Экономика впечатлений», то встретил следующую цитату: «Настоящая трансформация имеет место только тогда, когда ее результаты видны даже спустя какое-то время. Кураторы трансформаций считают закрепление самым трудным этапом, и именно на нем многие терпят неудачи. Консультанты по вопросам менеджмента (стратегического менеджмента, корпоративного управления. — В. В.), которые проводят стратегический анализ и не следят за выполнением своих рекомендаций, так и остаются в секторе услуг, а не в трансформационной экономике» [15].

Цитата меня «зацепила» по трем обстоятельствам. Во-первых, она напомнила мне об одной из стадий синтеза и внедрения *PhICS*-модели корпоративного управления компании (гл. 8¹), названной мною стадией внедрения/коучинга (лечения). Во-вторых, напомнила мою дискуссию с преподавателями менеджмента, считающими, что работая консультантами в компаниях, они делают точно такую же полезную работу, как и их коллеги-консультанты, вошедшие

в советы директоров этих компаний, в то время как я убеждал их обязательно входить в советы директоров, поскольку это единственный способ реально следить за выполнением их же рекомендаций. И в-третьих, Дж. Пайн и Дж. Гилмор таким своим «решением» исключили для меня возможность поработать именно в экономике впечатлений, так понравившейся мне по их книге. Поэтому я и предпринял попытку доказать, что работа независимого члена совета директоров — это абсолютно и исключительно впечатления.

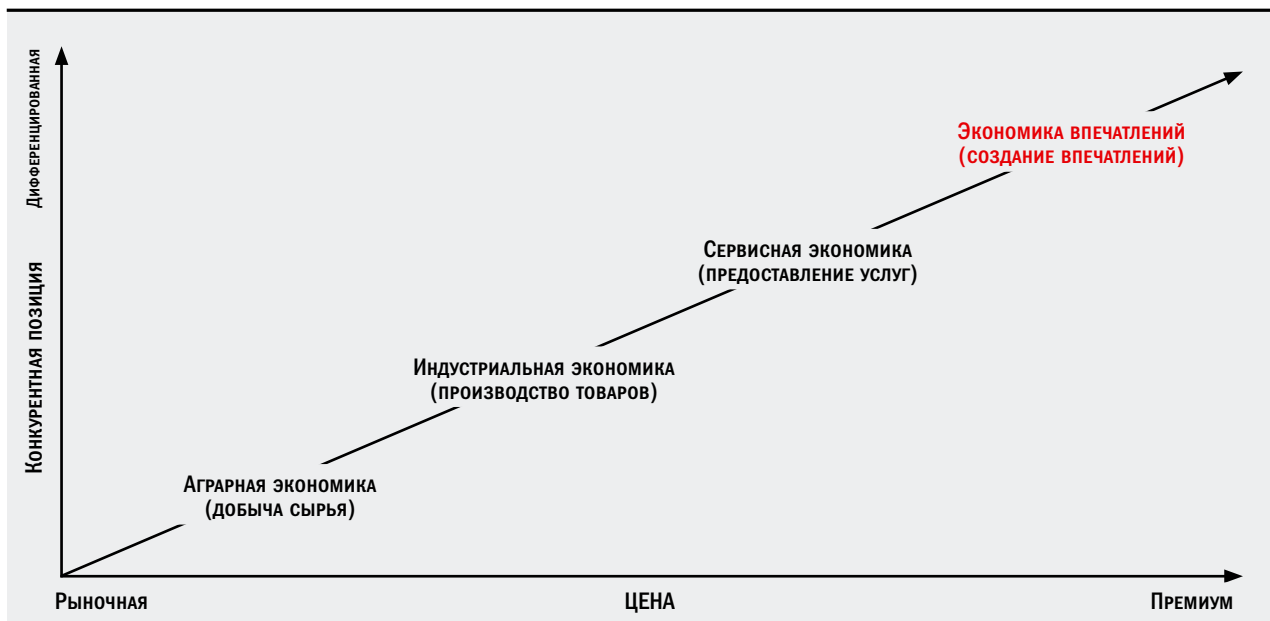
Авторы приводят уже ставшую канонической прогрессию экономической ценности (рис. 1), а затем на протяжении всей книги доказывают и убеждают читателя, что максимальная добавочная стоимость создается именно в экономике впечатлений и что продавать нужно не товары и услуги, а впечатления от пользования ими [15]. Лично я теперь в этом убежден.

***IPO* — ИНВЕСТИЦИИ? НЕТ — ВПЕЧАТЛЕНИЕ**

Для начала попробую показать, что

IPO, декларируемо проводимые компаниями исключительно для привлечения инвестиций, на самом деле есть впечатления для их собственников и менеджмента, благо мы с коллегами уже предварительно в 2011 г. постарались доказать это в статье «Деньги не главное» [5]. «*IPO* является одним из важнейших источников финансирования инвестиций» — таков основной тезис большинства конференций, посвященных вопросам привлечения инвестиций, использования финансовых инструментов или развития финансовых рынков. Практически в каждом втором докладе или статье на тему публичного размещения акций утверждается, что это является чуть ли не единственно верным для компании способом обеспечить инвестициями свое развитие. Более того, собственники или руководители многих российских компаний, в том числе и госкомпаний, отвечая на вопрос о планах *IPO*, зачастую мотивируют свой отказ от публичного размещения акций в первую очередь тем, что их бизнес пока не нуждается во внешних источниках финансирования или цена размещения недостаточно высока. При этом подразумевается, что как только потребуются инве-

¹ Вербицкий В. Из идеального реальному: Что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices. М.: Альпина Паблишер, 2015.



стиции, и будет проведено IPO. Например, Михаил Балакин, основной владелец группы «СУ-155», одного из крупнейших российских девелоперов, именно так и размышляет: «Смысл IPO в чем: выстроить компанию в соответствии с международными стандартами и продать ее часть, получив дешевые деньги» [7]. Гораздо реже говорится о том, что пока еще не достигнута та стадия развития, когда собственники готовы превратить свою компанию в публичную, а сами стать владельцами капитала, т. е. капиталистами, по К. Марксу, а не просто хозяевами бизнеса как набора генерирующих прибыль активов.

Но есть и обратное, хотя и редкое мнение: IPO не является способом привлечь достаточный объем инвестиций, принимая во внимание тот масштаб инвестиционных вложений, которые были сделаны компанией еще до момента ее выхода на публичный рынок акционерного капитала. Кроме того, большую значимость, нежели получение внешнего финансирования, имеют такие мотивы проведения IPO, как потребность в рыночной оценке бизнеса, выход на качественно новый уровень развития, получение статуса публичной компании, открывающего более выгодные условия для привлечения инвестиций в дальнейшем, а также превращение собственников этой компании во владельцев именно капитала. Конечно, есть такие ситуации, когда рынок акций может стать единственным возможным вариантом привлечения средств для развития бизнеса. Существуют целые сектора экономики — в том числе и самые высокотехнологичные, — основанные на акционерном финансировании. У компаний в таких секторах — в основном моло-

дых, производящих новые услуги и идеи и не имеющих ни собственных средств, ни материальных активов, чтобы использовать в качестве залога для получения кредита, остается только один выход: финансировать свой рост за счет весьма дорогого акционерного капитала, в частности путем проведения IPO. Но ни в одной экономике мира фондовый рынок не является серьезным источником денег для инвестиций. Даже в США, где он наиболее развит, подавляющее большинство инвестиций финансируется из собственных средств компаний, 20–30% — за счет заемных средств или выпуска облигаций и только менее 10% — за счет выпуска акций [9].

Это неудивительно: внешнее финансирование стоит дороже внутреннего из-за проблем асимметричной информации, поэтому компании обращаются за внешними ресурсами лишь тогда, когда не хватает собственных. Кроме того, если компания выпускает акции, а не облигации, то рынок может воспринимать это как отрицательный сигнал о перспективах ее развития. Если владельцы компании готовы расстаться с частью прибыли, значит, они считают, что она будет не очень высокой. Выпуск акций в большей степени, чем выпуск облигаций, размывает стимулы контролирующего собственника к максимизации прибыли. Поэтому рынок соответствующим образом дисконтирует цену приобретения акций; акционерное финансирование, как правило, обходится дороже заемного. Так что акции выпускают только те компании, у которых и так много долгов, или те, которым трудно получить деньги займы, например компании с нематериальными активами.

Какими же тогда могут быть факторы, мотивирующие собственника провести IPO своей компании?

Самым очевидным представляется то, что в ходе IPO компания получает объективную рыночную оценку. Вот, например, заявление компании Zynga — крупнейшего в мире разработчика социальных игр — в канун проведения ею IPO: «Мы готовы 5% продать за 500 млн долл.». На вопрос, зачем вам деньги, они ответили, что не знают — им просто нужна оценка [23]. Кроме того, компания, которая превращается в публичную и акции которой теперь свободно обращаются на биржах, становится гораздо более ликвидным активом.

До проведения IPO компания, подобно куколке, накапливает силы и энергию, чтобы потом раскрыться и взлететь, как бабочка, имея перед собой новые горизонты для развития и привлекая своей красотой новых инвесторов (полет ведь точно есть впечатление, не правда ли?). Собственно, только став «бабочкой», компания и получает возможность «летать».

Не последнюю роль в стремлении провести IPO играет тот статус, который компания обретает, становясь публичной. Во-первых, такая компания, как правило, имеет значительные масштабы деятельности и все характеристики крупной организации, иначе IPO вряд ли проводилось бы в принципе. Во-вторых, это повышенное внимание со стороны множества заинтересованных сторон и постоянное пребывание компании на виду и на слуху. Вообще именно мотив обретения особого статуса публичной компании показывает, насколько незначительную роль может играть IPO в деле удовлетворения потреб-

ностей компании в инвестициях. Отправляясь раз в 5–10 лет (примерно так мы «оцифровали» периодичность выхода компаний на публичный рынок капитала) в супердорогой гастрономический ресторан, вероятнее всего вы отдаете дань моде или лишний раз подтверждаете свой высокий статус и положение, испытываете желание блеснуть перед публикой или засвидетельствовать свое почтение шеф-повару либо что угодно еще. Утоление голода, каким бы сильным он ни был в данном случае, согласитесь, стоит на одном из последних мест в очереди ваших предпочтений. Поэтому вряд ли стоит ожидать, что каждый день, когда у вас возникает чувство голода, вы будете ходить в шикарный ресторан только для того, чтобы поесть.

Так же и в бизнесе. Потребность компании в получении инвестиций, если она хочет развиваться, постоянна, и для нормального ее роста, позволяющего быть впереди конкурентов, объем необходимых инвестиций должен быть довольно велик. Поэтому вырученных от размещения средств вряд ли будет достаточно, чтобы удовлетворить аппетит компании к инвестициям, тем более что часть этих средств, большая или меньшая, будет причитаться непосредственно собственникам, поделившимися своей долей в бизнесе. В этом контексте IPO является для собственников компании скорее неким сильным эмоциональным событием, характерным для «экономики впечатлений», нежели источником привлечения значительных инвестиций.

Представление об IPO как об источнике значительных инвестиций подталкивает собственников и их компании к стремлению получить в ходе этой сделки максимальную цену за продаваемый актив. Желание разместиться по самой верхней границе ценового диапазона и нацеленность на долгосрочное устойчивое развитие не слишком согласуются друг с другом. Компания Google, например, в 2004 г. накануне своего IPO, когда после закрытия периода подачи заявок на покупку акций компании выяснилось, что заявленную акционерами и менеджментом цену от 106 до 135 долл. получить не удастся, все-таки не стала откладывать IPO и ждать, что цена, может быть, еще поднимется. Компания согласилась на 85 долл. за акцию. В дальнейшем стоимость акций Google взлетела на многие сотни долларов.

Пример Google показателен еще и отношением компании к самому IPO. По словам Эрика Шмидта, генерального директора Google, это всего лишь одна страница в истории развития, перевернув

которую, нужно снова браться за работу и больше не обсуждать детали прошедшего размещения [20]. А вот во время шумевшего «народного IPO» российского банка ВТБ в 2007 г. цена его акции составила 13,6 коп. и почти достигла потолка — верхней границы диапазона, установленного при размещении акций. При этом для многих фондовых аналитиков цена размещения тогда казалась завышенной. По их мнению, верхний уровень означал, что после начала торгов цены на акции как минимум не будут расти и, что более вероятно, начнут падать. В самом же ВТБ звучали другие оценки. Согласно годовому отчету банка за 2007 г., прошедшее первичное публичное размещение акций можно было считать «знаковым событием не только в России, но и во всем мире», поскольку оно стало «вторым по величине IPO в мире в 2007 г. и крупнейшим банковским IPO в Европе».

Однако кроме высших мест во всевозможных рейтингах IPO и эмоциональных заявлений об успешности произошедшего события инвесторы не получили никакой отдачи. И только спустя четыре года, когда цена акции ВТБ стала устойчиво колебаться вокруг отметки 7 коп., руководство банка признает прошедшее «народное IPO» самым неудачным эпизодом за последние 10 лет развития ВТБ [10].

Тоже ведь впечатление получается, только негативное. А вот имея положительную динамику роста стоимости акций на протяжении длительного периода, можно получить действительно выгодные условия для увеличения инвестиций, столь необходимых компании для ее развития. Поэтому мне представляется, что собственникам стоит отказаться от краткосрочных оценок, связанных с текущей выгодой (максимальной ценой размещения), в пользу долгосрочной перспективы, обещающей нарастающий объем инвестиций. Подтверждает этот факт данные есть в работе «*Why do companies go public?*», в которой на примере итальянских компаний показано, что после осуществления IPO бизнес может привлекать кредиты под более низкий процент. Сразу же после проведения IPO процентная ставка по краткосрочным кредитам падает, а количество банков, готовых предоставить финансирование, — растет. Наблюдаемое снижение стоимости кредита соответствует уменьшению ставки процента в диапазоне от 0,4 до 0,7% [22].

Российские компании, становясь публичными, также получают более широкие возможности для работы с банками и привлечения от них более дешевых де-

нег. Так, например, Кузбасская топливная компания, проведя публичное размещение акций в 2010 г., стала привлекать кредитные ресурсы под 5% годовых сроком на 5 лет («до кризиса (имеется в виду кризис 2008–2009 гг. — Примеч. В. В.) ставки были где-то в районе 9%, в кризис [российские] банки подняли их в среднем до 22%»). Причем руководство этой компании не жалеет, что пришлось размещаться в условиях плохой конъюнктуры и делать это по нижней границе ценового диапазона. Ведь с точки зрения фундаментальных показателей компания получила хорошую рыночную оценку, сопоставимую с отраслевыми лидерами [11].

Важным фактором, мотивирующим к проведению IPO, является сама логика развития компании и ее бизнеса. Обратившись к теории жизненных циклов в развитии организации, предложенной в работах Л. Грейнера и И. Адизеса, можно увидеть, что на определенном этапе в жизни компании — где-то между фазой быстрого роста и зрелостью — перед бизнесменом, создавшим и вырастившим эту компанию, встает так называемая дилемма инвестора [1, 8]. Она заключается в выборе: либо остаться простым бизнесменом — владельцем активов, объединенных в компанию и исправно генерирующих денежный поток, либо превратиться в капиталиста-инвестора, не только владеющего своей прежней компанией, но и имеющего возможность диверсифицировать вложения накопленного капитала путем приобретения других активов.

Реализовать свой выбор в пользу превращения в капиталиста собственнику может помочь как раз проведение IPO. Если ранее основными показателями успешности компании для этого бизнесмена были количество имеющихся станков, объем добытых тонн сырья, партии выпущенных приборов, динамика оборота и чистой прибыли, а в лучшем случае — чистый денежный поток, то теперь таким индикатором становится рыночная капитализация. Вообще управление капиталом — это, по сути, иная задача, нежели управление бизнесом, требующая особых компетенций и навыков, которыми многим российским собственникам и менеджерам еще только предстоит овладеть.

Для наглядности доводов в пользу того, что IPO — это отнюдь не способ привлечения инвестиций, приведем примеры нескольких публичных размещений на российском рынке [21]. В 2010 г. на Московской Бирже (в то время она называлась ММВБ) состоялось IPO Завода экологической техники и экопитания «Диод».

Для генерального директора этой компании Владимира Тихонова проведение публичного размещения акций было важным шагом реализации долгосрочной стратегии развития бизнеса. Очевидно, что IPO — не столько способ привлечения капитала, необходимого для развития бизнеса, подчеркивает Тихонов: «Другая важная составляющая — репутационная, у акционеров появляется возможность дополнительной мотивации менеджмента за счет опционных программ, открываются новые возможности консолидации бизнеса, и самое банальное — собственник получает рыночную оценку своего бизнеса». Гендиректор «Диода» не сомневался, что у IPO в России большое будущее: «Но для этого должно произойти качественное изменение в сознании собственников бизнеса. Необходимо понимание, что IPO — это не столько способ выхода из бизнеса для существующих акционеров, сколько мера, направленная на развитие компании, открывающая недоступные ранее перспективы».

Или еще одно мнение. По словам Артура Исаева, генерального директора Института стволовых клеток человека, IPO которого было проведено в 2009 г., компания, претендующая на звание лидера на своем рынке, должна быть публичной. Публичность — такой же обязательный элемент эффективности бизнеса, как технологии управления и планирования. Если компания их не использует, то проигрывает: «Шаг к публичности сделал компанию более эффективной и расширил возможности для развития бизнеса. Выйдя на IPO, мы получили бонус в виде новых связей с партнерами, клиентами, инвесторами, экономическим сообществом. После успешного размещения многие наши сотрудники стали работать с большим энтузиазмом».

Надеюсь, мне удалось убедить вас, что такая прагматичная экономико-финансовая операция, как IPO, несет в себе для бизнесменов огромную, а на мой взгляд, — абсолютно доминирующую над рациональными соображениями по привлечению финансовых ресурсов в капитал компаний составляющую в виде впечатлений. У Дэна Ариели в его книге по поведенческой экономике «Предсказуемая иррациональность» я нашел и определение того самого «иррационального» в поведении собственников, которые, как показано ранее, завышают оценки стоимости своих компаний при проведении IPO на основании «трех иррациональных причуд человеческой природы» из так называемой поведенческой экономики [2]:

- мы влюбляемся в то, чем владеем;

- мы фокусируемся на том, что можем потерять, а не на том, что можем получить;

- мы думаем, что другие видят сделку под тем же углом зрения, что и мы сами.

Но пока я убеждал вас во «впечатлительности» собственников, идущих на IPO компаний, оказалось, что есть толкователи и более широкого, но в этом же «впечатлительном» духе подхода. Вот, например, собственник одной из компаний-кейсов книги Бо Бёрлингема «Великие, а не большие», делясь опытом продажи акций своей компании сотрудникам с целью оставить ее независимой от «жирных банкиров», считает: «Это было сочетание финансовых, эмоциональных и личных соображений» [3].

WOW, YES, EUREKA

На мой взгляд, в жизни мы испытываем три уровня глубины впечатлений, которые я определил тремя известными английскими словами: *wow, yes, eureka*. И встречаются они нам в жизни, по моим ощущениям, в приблизительной пропорции 90:9:1 (я назвал эту пропорцию «правило 90-9-1»).

Для получения впечатлений уровня «*wow*» достаточно просто это впечатление купить — в буквальном смысле слова. И неважно, что это будет за впечатление по существу. Лично для меня из последних таких впечатлений были:

- задуманная лет за 5–7 поездка с сыном на матч полуфинала чемпионата Европы по футболу 2012 г. между Испанией и Португалией в Донецке;

- просто феерическое наше с ним путешествие в ЮАР, Замбию и Ботсвану с посещением мыса Доброй Надежды, водопада Виктория и сафари в национальном парке на границе с Намибией;

- встреча Нового года в Шри-Ланке, когда в один момент разрушились идущие из детства и ставшие подсознательными представления, что Новый год бывает только там, где холодно и снег. Мы для этого ничего не сделали выдающегося, а просто купили путевки и потом насладились эмоциями. Ну а если кого-то обижает термин «купить», то можно использовать выражения «так судьба распорядилась» или «карты так легли». Возможно, что для представления этого уровня впечатлений уже в корпоративном управлении именно такая трактовка будет более приемлемой, так как здесь собственно покупки и не было.

Для меня последними впечатлениями на уровне «*wow*» в корпоративном управлении стали:

- выездное заседание совета директоров на Алтае... с последующим спуском всем составом совета по горной реке;

- проведение в течение двух дней выездных заседаний двух комитетов по аудиту двух компаний, дочерние компании которых расположены в Калининграде... с долгожданным посещением могилы Канта;

- проведение выездного заседания комитета по аудиту на Байконуре... с участием в ночном старте российско-германо-американского экипажа ракеты «Союз» на Международную космическую станцию с возможностью буквально дотронуться рукой до космонавтов... с посещением «домика С. П. Королева» на Байконуре;

- экскурсия по производственным цехам легендарной Королёвской РКК «Энергия»... в халате «реально настоящего» космонавта В. А. Соловьева;

- проведение выездного заседания комитета по аудиту в Ставрополе... с участием в уборке урожая прямо в поле и обедам на полевом стане с комбайнерами.

Главное здесь, что побывать в Калининграде, или Кёнигсберге, как называл его мой отец, закончивший там войну и много мне рассказывавший об этом поразившем его городе и крае, постоять у могилы Канта, которого нас в советском прошлом учили нещадно критиковать; побывать на священном для всех мальчишек моей эпохи Байконуре, да еще увидеть живых космонавтов и «запустить» их в космос, надеть на плечи халат «настоящего» космонавта — это мечты, а их реализация и есть впечатления уровня «*wow*», но ведь получены они благодаря моему занятию собственно корпоративным управлением. Ну а добраться до горной реки на Алтае без работы в совете директоров компании, у которой там есть бизнес, — это для меня было бы, пожалуй, вовсе нереально. Побывать на настоящем полевом стане, на котором я был последний раз мальчишкой лет 45 назад, пообедать вместе с комбайнерами, проехаться на комбайне — по сути, вернуться в босное детство (жаль, вот только не додумался разуться тогда) — я тоже смог исключительно благодаря моей специализации — корпоративному управлению.

И это было реальное *wow*, но в корпоративном управлении. Однако пришел я к такому пониманию, а точнее, ощущению, не сразу, а через определенную трансформацию своих взглядов. Помню, что в одной из статей зарубежного коллеги меня несколько резанул термин «путешествие» применительно к поездке на заседание совета директоров в регион [17]. Как это

так, подумал я тогда? Я всегда воспринимал такие поездки как серьезные рабочие командировки. Чувствуете разницу — путешествие или командировка? Командировка — заведомо негативно, путешествие — явно позитивно. И я убедился в правоте коллеги, когда узнал, прочитав культурную книгу известного писателя-психолога Михая Чиксентмихайи «Поток», что существует следующий парадокс: «От работы человек получает состояние потока (счастья, удовлетворения), а от отдыха — скуки и слабости. Но люди

эту школу, меня поразила одна вещь. Все мы знаем, что в каждой школе есть стена, на которой высечены имена тех, кем она гордится: «золотых медалистов», то есть всех учащихся, закончивших школу с золотой медалью за все годы ее существования. Так вот, подобной стены я не обнаружил, зато нашел стену, на которой высечены имена победителей всероссийских и международных олимпиад, и она огромна. Вы представляете, какой там уровень IQ витает в воздухе? Я не удержался и сфотографировался у той части стены,

в будущем от менеджмента к совету директоров.

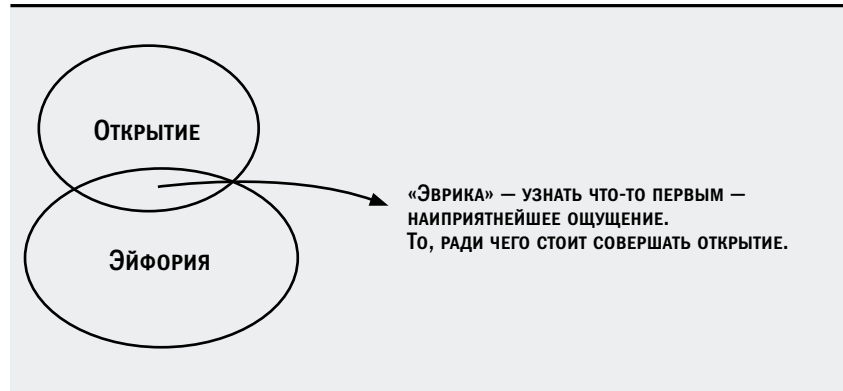
Ну и напоследок — немного юмора, из казусов. В апреле 2010 г. компания Marcusevans проводила в Берлине конференцию по корпоративному управлению. И все было бы хорошо, если бы исландский вулкан с симпатичным и практически неизносимым названием Эйя-фьядлайёкюдль не решил напомнить о себе любящей авиаволы Европы и не прекратил в один день все рейсы. Наверно, благодаря приобретенной еще в Советской армии смекалке мы со знакомыми ребятами совершили ночной рейд на машине из Берлина через Польшу в Калининград и утренним рейсом, благо российские авиакомпании принимают риски не так жестко, как европейские, вылетел в Москву и обедал уже со знаком «yes». Мои коллеги по конференции по корпоративному управлению добрались домой почти через неделю.

На выпускном вечере по случаю окончания обучения в Стокгольмской школе экономики у меня появился кейс уровня впечатлений «wow + yes». Произошло это после фразы сына, который был со мной на вечере и видел, как мы в восторге прыгали и бросали вверх конфедератки, что он искренне нам, взрослым людям, завидует и думает, что они, молодые студенты, вероятно, чего-то не понимают, относясь к учебе «с прохладцей». И теперь та фотография, где мы в едином порыве подбрасываем вверх свои, теперь уже именные, конфедератки, и определяет для меня уровень впечатления «wow + yes».

Самое время рассказать о самом редком, но и самом глубоком впечатлении — «eureka». Журнал *Forbes* в публикации с довольно экстравагантным названием «40 фраз, которые следует произнести до того, как вы умрете», таким вот образом определяет, что означает понятие «eureka»².

И если снова вернуться к М. Чиксентмихайи, внедрившему теперь уже классическое понятие «потока как состояния полной поглощенности деятельностью, когда все остальное отступает на задний план, а удовольствие от самого процесса настолько велико, что люди будут готовы платить только за то, чтобы заниматься этим», то он считает, что «создание или открытие чего-то нового — первое из шестнадцати видов деятельности, "похожих на поток"» [19]. Выходит, по знающему толк во впечатлениях М. Чиксентмихайи, «eureka» и есть тот самый чистый поток. Лично для меня впечатлениями

Рисунок 2. EUREKA – FORBES: 40 ФРАЗ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ПРОИЗНЕСТИ ДО ТОГО, КАК ВЫ УМРЕТЕ



стремятся поменьше работать и побольше отдыхать» [19]. И теперь я решил настраиваться на выездные заседания советов директоров и комитетов как на путешествия, совмещая деловые и познавательно-эмоциональные их части, чтобы в итоге получались настоящие wow в корпоративном управлении.

Впечатления уровня «yes» уже «не покупаются» просто так. В самом названии заложена необходимость преодоления чего-то внешнего или внутреннего.

В качестве личного примера для демонстрации этого уровня я выбрал два случая. Во-первых, получение в 2011 г. диплома *Executive Master of Business Administration* № 729 Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, когда мне исполнилось 52 года. Скажу откровенно, что учиться в этом возрасте, да еще в окружении существенно более молодых и весьма амбициозных коллег, само по себе было точно «yes». Во-вторых, посещение школы № 239 Санкт-Петербурга, где учился великий математик современности Григорий Перельман. Желание найти эту школу у меня появилось, когда прочитал книгу Маши Гессен «Совершенная строгость. Григорий Перельман: гений и задача тысячелетия». Я понял, что мы живем в одно время с истинным гением. Когда я нашел и посетил

где дважды значится имя Г. Перельмана. Возможно, кому-то эти два моих впечатления покажутся очень «неравновеликими», не спорю. В жизни нам много чего приходится преодолевать, восклицая после этого: «Yes!». В обоих этих случаях именно так я и сказал.

А что за впечатления уровня «yes» были у меня в корпоративном управлении?

Три года «битвы» с финансовым менеджментом региональной компании, в которой я возглавляю комитет по аудиту совета директоров, за то, чтобы внешнего аудитора компания выбирала по тендеру.

Утверждение стратегии развития средней госкомпании только голосами профессиональных доверенных и независимых директоров, когда чиновники просто самоустранились от принятия такого важного решения.

Создание в компании подразделения внутреннего аудита после двух лет моего «убеждения» собственника, что это в его же интересах. Проведение в крупной госкомпании тендера по выбору внешнего аудитора конкурсной комиссией, которую впервые возглавлял не менеджер, а председатель комитета по аудиту (ваш покорный слуга), и в ее составе был представитель миноритарных акционеров, а также передача полномочий по проведению конкурса

² <http://www.forbes.com/sites/jessicahagy/2012/10/04/40-things-to-say-before-you-die>.

уровня «eureka» представляются изобретения из прошлой жизни инженера-инноватора. Из области впечатлений «eureka» в корпоративном управлении это четырехфакторная PhICS-модель корпоративного управления, товарные знаки РИД®, НРКУ®, НРПКД®, PhICS-модель корпоративного управления®, а также «открытие» взаимосвязи в компаниях систем корпоративного управления и менеджмента качества, которому мы с коллегами посвятили упомянутую выше статью [6].

Крайне важным для меня стало также сравнение М. Чиксентмихайи получаемых человеком удовольствий, в которые я вписал своей рукой очень уместные, на мой взгляд, предложенные мною обозначения уровней впечатлений. Посмотрите, что получилось: «...*Лучшие моменты нашей жизни представляют собой не пассивное, созерцательное и расслабленное времяпрепровождение («wow»). Лучшие моменты обычно имеют место, когда тело или сознание человека напряжено до предела в намеренном усилии совершить нечто трудное и значительное («yes» и «eureka».* — Примеч. В. В.) [14].

Похожую уровневую классификацию я нашел и у известного специалиста по мотивации людей на действия и поступки Д. Пинка в книге «Драйв», когда он выделяет три вида мотивации [16]:

- мотивация 1.0 — выживание;
- мотивация 2.0 — внешние награды и наказания, кнут и пряник (послушание и дисциплина);
- мотивация 3.0 — внутреннее удовлетворение от самой деятельности (участие и заинтересованность).

Это я к тому, что, на мой взгляд, человеком в любой деятельности, в том числе и в корпоративном управлении, движут впечатления, переживания и эмоции. Я даже вывел формулу оптимизма, пытаюсь ответить знакомому, почему у меня хорошее настроение после заседания одной из многочисленных комиссий, закончившееся для меня не самым благополучным образом. Математически выглядит она так: (ожидания (фантазии, мечты, надежды) минус результат от ожиданий по факту) минус результат от ожиданий по факту.

Попробую объяснить на примере с цифрами. Ваши ожидания (фантазии, мечты, надежды) составляют 100 единиц, а результат по факту, например, 40 единиц. Получается, что их разница есть ваши несбывшиеся ожидания в размере 60 единиц. По сути, это степень вашего расстройства, которое вы испытываете

ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ ОБ ЭКОНОМИКЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ?

1. *Хувер Дж.* Как работать на идиота. Мн.: Гревцов Паблишер, 2009.
2. *Хувер Дж.* Как выжить среди идиотов. Мн.: Гревцов Паблишер, 2010.
3. *Гессен М.* Совершенная строгость. М.: Согрус: Астрель, 2011.
4. *Свааб Д.* Мы — это наш мозг: от матки до Альцгеймера. СПб.: ИД Ивана Лимбаха, 2014.

и которое делает вас пессимистом, а некоторых наиболее впечатлительных — даже несчастными. А теперь давайте от 60 единиц расстройства отнимем величину сбывшихся ожиданий в размере 40 единиц, ведь вы же их получили, и на эту величину вы должны быть рады. В итоге степень вашего расстройства становится равной всего 20 единицам. И от такого маленького расстройства можно и не расстраиваться вовсе, ведь оно меньше размера сбывшихся ожиданий в 40 единиц. А в ситуации, когда размер сбывшихся ожиданий превышает размер несбывшихся, делать второе действие даже и не нужно, результат сразу получается позитивным — сбилось больше, чем не сбилось. Это, конечно, шуточная формула. Но мне она реально «строить и жить помогает», как в известной песне из кинофильма «Веселые ребята» из отнюдь не веселых 30-х гг. прошлого столетия. Но формула оптимизма Н. Талеба в «Черном лебеде» в одностраничной главе под названием «Конец» просто феерична, ее нужно всем знать наизусть. Вчитайтесь и подумайте: «*Мы легко забываем, что жизнь сама по себе — удивительное везение, редчайшее событие, случайное происшествие гигантского масштаба. Представьте себе пылинку рядом с планетой в миллиард раз крупнее Земли (представили? Я до сих пор не могу представить это соотношение, мозг отказывается.* — Примеч. В. В.). *Пылинка — перевес в пользу вашего рождения; большая планета — против него. Так что бросьте психовать по пустякам. Не уподобляйтесь тому брызге, который получил в подарок дворец, жалуется на плесень в ванной. Перестаньте смотреть в зубы дареному коню; помните, что вы — Черный лебедь»* [13].

Алан Веббер в книге «Бизнес по правилам и без» приводит крайне интересные наблюдения за трансформацией взглядов бизнеса на развлечения и работу, а точнее на их совместимость. Великий Генри Форд был крайне категоричен: «*Когда мы работаем — мы должны работать. Когда мы развлекаемся — мы долж-*

ны развлекаться. Не следует смешивать два этих занятия». И как следствие таких взглядов хозяина, на конвейерах компании Ford в те далекие времена запрещалось «*напевать под нос, разговаривать с другими рабочими даже во время обеденного перерыва».* Но в наше время актуален уже подход компании Southwest Airlines, миссия которой звучит следующим образом: «*Люди редко преуспевают в том, что не доставляет им удовольствия».*

Подводя итог своим наблюдениям, А. Веббер пишет: «*Сегодня бизнес — это развлечение. Очень серьезное развлечение, однако. Работать с радостью — это не менее серьезная бизнес-модель, чем прежняя, требовавшая задушить любые творческие порывы работников»* [4]. Как видите, говоря о впечатлениях, А. Веббер использует термин «бизнес-модель», о котором мы говорили в главе 12³ с символическим названием «Корпоративное управление». Наверно, о корпоративном управлении и связанных с ним впечатлениях сказано достаточно. Пожалуй, и статью пора на этом завершать. А сделать это я хочу тремя образными кейсами и одной философской мыслью (очередная моя нескромность).

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — УЗКО, ШИРЕ, ЕЩЕ ШИРЕ

...Как-то один мой знакомый рассказывал мне, как он образно трактует предмет корпоративного управления. В его понимании это капитан корабля, который всю жизнь ходил по морям и океанам, потом вышел на пенсию, осел в славном городе моряков и корабелов Амстердаме, но не забыл свой корабль, а продолжал управлять им, бороздящим просторы Мирового океана под руководством молодого капитана, дистанционно. Да, очень важно, что капитан к этому времени стал одним из собственников/акционеров корабля. Мне его образ понравился, и я решил продолжить образный ряд, так как, на мой

¹ Вербицкий В. Из идеального реальному: Что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices. М.: Альпина Паблишер, 2015.

взгляд, предложенная коллегой картина отражает классическое, т. е. «узкое», понимание корпоративного управления, фактически *corporate governance best practices (CGBP)*, когда собственник находится очень далеко в управленческом плане от своей собственности. Первый мой образ — это хозяин автомобиля, сам сидящий за рулем (особенность пятая из главы 9⁴, «основной акционер является главой исполнительного органа»), и пассажир (независимый директор) рядом.

ализм и эмпириокритицизм»? Забыли, наверно, а молодые коллеги, возможно, и не знали никогда. Ленин так определял материю: «Философская категория для обозначения объективной реальности, которая дана человеку в ощущениях его, которая копируется, фотографируется, отображается нашими ощущениями, существуя независимо от них» [12]. Определение материи у Д. Н. Ушакова несколько лаконичнее, но не менее фундаментально: «Объективная реальность, существующая независимо от человеческого сознания и отображаемая им» [18].

ние и система менеджмента качества компании // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013. № 5.

7. *Герашенко Е.* Госдевелоперы разлюбили Лондон // Коммерсантъ. 2014. 21 ноября.

8. *Грейнер Л.* Эволюция революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». 2002. № 4.

9. *Гуриев С. М.* Мифы экономики: заблуждения и стереотипы, которые распространяют политики. М.: Юнайтед Пресс, 2010.

10. Интервью с президентом — председателем правления ВТБ Андреем Костиным // Коммерсантъ. 2011. 4 октября.

11. Интервью с владельцем Кузбасской топливной компании Игорем Прокудиным // Там же. 2011. 10 ноября.

12. *Ленин В. И.* Материализм и эмпириокритицизм. Критические заметки об одной реакционной философии. ПСС. Изд. 5. Т. 18. М., 1968.

13. *Нассим Т. Н.* Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2010.

14. *Нортон М.* Как заработать на благотворительности // Harvard Business Review Россия. 2014. Ноябрь.

15. *Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Х.* Экономика впечатлений: работа — это театр, каждый бизнес — сцена. М.: Вильямс, 2005.

16. *Пинк Д.* Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2013.

17. *Таппан М.* Независимые директора и модернизация российской экономики // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 12.

18. Толковый словарь русского языка / Под ред. Д. Н. Ушакова. М.: АСТ, 2000.

19. *Чиксентмихайи М.* Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2013.

20. *Шмидт Э.* Генеральный директор Google — о необычном IPO и о том, что из этого вышло // Harvard Business Review Россия. 2010. Август.

21. IPO: оптимизм просыпается // Вандербильд. 2010.

22. *Pagano M., Panetta F., Zingales L.* Why do companies go public? An empirical analysis // Journal of Finance. 1998. № 53(1).

23. Интервью с генеральным директором компании ProgreStar Андреем Фадеевым // www.forbes.ru. 2011. 30 марта.



С пассажиром ехать гораздо интереснее, да еще, вполне возможно, пассажир может помочь советом, если дорога станет незнакомой. Это уже несколько более «широкая» трактовка корпоративного управления. И второй мой образ — хозяин автомобиля вместе с пассажиром (независимым директором) пересаживаются на заднее сиденье, предварительно передав управление нанятому водителю (особенность шестая из главы 9⁵, «основной акционер является председателем совета директоров»), — вести беседу все-таки комфортнее, не отвлекаясь на дорогу. Эти образы, на мой взгляд, существенно расширяют область применения предмета корпоративного управления в интересах собственно управления бизнесом.

Обещанное философское завершение статьи базируется на моем понимании того, что корпоративное управление в компании есть всегда, с самого момента ее рождения, как материя в ее философском понимании. Помните, как ее определял В. И. Ленин в своем главном философском труде «Матери-

Вот я и считаю, что наша с вами задача — научиться это самое корпоративное управление, которое объективно существует в компаниях всегда, находить, ощущать, изучать и применять для пользы дела компаний. ■

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007.
2. *Ариели Д.* Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
3. *Бёрлингер Б.* Великие, а не большие. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
4. *Веббер А.* Бизнес по правилам и без: как добиться успеха, не потеряв себя. М.: Юнайтед Пресс, 2009.
5. *Вербицкий В., Гуляев К., Ениколопов Р.* Деньги не главное // Эксперт. 2011. № 49.
6. *Вербицкий В. К., Кулакова М. Н., Бекشوков А. А.* Корпоративное управле-

⁴ *Вербицкий В.* Из идеального реальному: Что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices. М.: Альпина Паблишер, 2015.

⁵ Там же.