

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-42-51
УДК 338.242.2
JEL G30

Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления

В.К. Вербицкий,

НП «Российский институт директоров»,
Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0003-4820-1197>

Д.В. Кузин,

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-5223-0719>

АННОТАЦИЯ

Предмет. В данной статье рассматривается управленческое мышление как основа для смены парадигмы управления. Данная проблема анализируется применительно к сфере корпоративного управления.

Цель. Обсудить несколько проблем изменения управленческого мышления в процессе развития практики корпоративного управления в России для нахождения необходимого баланса между идеальной моделью, основанной на соблюдении общемировых рекомендаций и стандартов корпоративного управления, и реальными потребностями и целями конкретных компаний.

Методология. Авторы рассматривают несколько наиболее важных, на их взгляд, особенностей российского корпоративного управления, требующих системного, стратегического, опережающего, нелинейного, адаптационного, независимого и лидерского мышления. Обсуждаемые положения базируются как на идеях и мнениях известных зарубежных и российских авторов, так и на многолетнем практическом опыте работы в советах директоров ряда компаний и организаций.

Результаты. Предлагается критический взгляд на проблему современного управленческого мышления XXI в., в частности, в сфере корпоративного управления, для продолжения анализа и дискуссии по этим вопросам.

Выводы. Всякая трансформация начинается с постановки смысловых вопросов о необходимости и целесообразности тех или иных действий. По мере развития российского корпоративного управления эти вопросы становятся все более актуальными. Многим российским компаниям, пытающимся следовать лучшим практикам, не хватает, прежде всего, системного мышления, видения синергетических эффектов от тех или иных рекомендаций и преобразований в системе управления. Накопленный опыт заставляет сейчас многое переосмыслить для построения более эффективных систем управления. Соответственно должны меняться и практики бизнес-образования.

Ключевые слова: управленческое мышление; корпоративное управление; нелинейное управление; управленческие инновации; бизнес-модели; конкурентоспособность; интегрированная отчетность; лидерство

Для цитирования: Вербицкий В.К., Кузин Д.В. Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 42–51.

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-42-51
UDK 338.242.2
JEL G30

Modern Managerial Thinking and Russian Corporate Governance Practice

V.K. Verbitskiy,

IP Russian Institute of Directors,
Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-4820-1197>

D.V. Kuzin,

Financial University under
the Government of RF,
Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-5223-0719>

ABSTRACT

Subject. This article focuses on managerial thinking as the basis of management paradigm change. This problem is analyzed in the field of corporate governance.

Purpose. To discuss several problems of changes in managerial thinking in the process of corporate governance development in Russia to find the balance between the ideal model based on the worldwide recommendations and standards in corporate governance and the real needs and goals of the concrete companies.

Methodology. The authors analyze several most important specifics of corporate governance and the need for system, strategic, outstripping, non-linear, adaptable, independent, and leadership thinking. The topics discussed are based on the ideas and opinions of famous foreign and Russian authors as well as on the long practical work in the Boards of Directors of several companies and organizations.

Results. The critical look at contemporary managerial thinking especially in the corporate governance is suggested to continue the analysis and discussions on the new management paradigm of the XXI century.

Conclusions. Each transformation starts with the basic meaningful questions on the necessity and the expediency of some actions. As Russian corporate governance develops these kinds of questions become more actual. A number of Russian companies trying to follow the best practices do not have enough system thinking and synergetic vision of recommendations suggested and transformations in the management system. Now the accumulated experience induces much to rethink about creating more effective control systems. Accordingly, the practice of business education should change.

Keywords: managerial thinking; corporate governance; non-linear management; management innovations; business models; competitiveness; integrated reporting; leadership

For citation: Verbitskiy V.K., Kuzin D.V. Modern managerial thinking and Russian corporate governance practice. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 42–51. (In Russ.).

Введение

Каждой эпохе (или технологическому укладу) соответствует определенная парадигма управления, т.е. сформировавшийся, общепризнанный и доминирующий тип управленческого мышления, выраженный в теоретических взглядах и принципах, инструментах и методах действий, способах постановки и решения проблем, нормах и правилах осуществления различных бизнес-процессов, поведения в деловом сообществе и в др. проявлениях. Начало XXI в. — это период смены парадигмы менеджмента, обусловленной совершенно другим миром бизнесом, темпом и содержанием перемен, образом жизни и поведением людей, другими проблемами, потребностями, технологиями и инструментами решения этих проблем и удовлетворения потребностей. Все это требует очень существенного переосмысления, нового взгляда на мир, современное общество, политику и бизнес, изменения мышления, в том числе управленческого. Как заметил великий современный архитектор Норман Фостер, особую ценность приобретает даже не сам результат того или иного действия, а *качество мышления*. Об этом ранее говорили и другие выдающиеся мыслители, например Альберт Эйнштейн, Томас Кун, Эдвардс Деминг и др. Чтобы достичь подлинного успеха, устойчивой конкурентоспособности или «антихрупкости» (по Насиму Талебу), нужно, прежде всего, перестраивать сознание: восприятие, понимание, ценности, принципы, подходы и т.д., а затем и последующие практики. Залог успеха — в формировании творческого и системного мышления, в восприимчивости к новым идеям и открытости к переменам.

Если даже бегло посмотреть на труды большинства ведущих современных теоретиков менеджмента, то доминирующей темой является изменение парадигмы управления в XXI в., прежде всего, системы ценностей и управленческого мышления. В условиях стремительных перемен, на наш взгляд, одной из главных проблем современной России является именно выработка нового качества управленческого мышления. Но как этого добиться, в чем это выражается и кто становится драйвером этих перемен — далеко не простые вопросы, требующие глубокого изучения и, по всей видимости, неоднозначного ответа.

Корпоративное управление — это относительно новая для России сфера управленческих

отношений, хотя за чуть более двадцатилетнюю историю его развития накоплен значительный опыт, произведены существенные институциональные изменения, создана система, сформированы профессиональные компетенции и имеются лучшие отечественные практики. Но сейчас мы пытаемся выйти на новый уровень осмысления этой проблематики: мы ищем баланс между идеалом и реальностью, между лучшими мировыми стандартами и их оптимальной адаптацией в реальных российских компаниях для повышения их эффективности и конкурентоспособности. Далее мы кратко рассмотрим несколько, на наш взгляд, важных областей корпоративного управления, требующих нового качества управленческого мышления.

Постановка смысловых проблем

Как написал один из международно-признанных авторитетов в области человеческого потенциала и управленческого развития Колин Тернер, «жизненный опыт вырабатывает у нас не функциональное, а историческое мышление. Когда нас спрашивают о причинах того или иного поступка, мы склонны отвечать, почему мы это сделали, а не для чего. Мы говорим: „потому что“, а не „для того, чтобы“. Следствием подобного мышления является то, что будущее представляется нам простым продолжением прошлого, а это пагубно сказывается на всей нашей жизни. Все, что не вписывается в привычный алгоритм мышления, попросту отбрасывается» [1]. Из этого высказывания просматривается две существенные мыслительные траектории: первая — смысловая (зачем что-то делается), вторая — логическая (в виде причинно-следственных связей и определенной последовательности). За первой в теоретическом плане стоит концепция «стратегического управления смыслами» [2], за второй — дихотомия линейности и нелинейности в современной науке, в том числе и в управлении.

Говоря о практическом применении первой концепции, которая предполагает реализацию последовательности смыслы — ценности — цели — средства — результаты — последствия, рассмотрим для примера две смысловые проблемы корпоративного управления (хотя их, конечно же, больше).

Первая смысловая проблема — зачем вообще нужно корпоративное управление? Чтобы кратко ответить на этот вопрос в контексте нашего обсуждения, нужно сделать небольшой исторический экскурс в конец 90-х гг. прошлого века. Историю становления стандартов российского корпоративного управления условно можно разделить на четыре смысловых этапа, каждому из которых соответствует доминирующий тип участника с преобладающей системой мышления [3, с. 50–53]. *Первый тип* — «лингвисты» (исследователи) — обеспечили прочтение и анализ общих мировых принципов, зарубежных законов и лучшей практики и на их основе формирование необходимых базовых элементов системы корпоративного управления для встраивания наиболее продвинутой части в основном крупнейшего российского бизнеса в мировое инвестиционное пространство и выхода на зарубежные рынки капитала. *Второй тип* — «юристы», обеспечившие формирование регулирующей базы корпоративного управления, внедрение принципов, стандартов и кодексов корпоративного управления в практику компаний. *Третий тип* — «экономисты», которые осознали, что управление компанией на основе принципов лучших практик повышает их эффективность и создает их дополнительную стоимость. Внедрение концепции «управления стоимостью бизнеса» в практику, прежде всего, публичных российских компаний в 2000-е гг., по всей видимости, стало одним из наиболее заметных поворотов в управленческом мышлении их руководителей. Наверное, именно с этого момента стала складываться именно системная концепция развивающегося корпоративного управления. Наконец, *четвертый тип* — «управленцы» — продвинули далее мышление именно до уровня качества коммуникаций и принятия стратегических решений. Как написали Дж. О’Коннор и И. Макдермот, «качество решений определяется процессом, который используется для их принятия» [4]. Важно не только *что* и *кем* сделано, но и *зачем* и *как* это сделано. Поэтому возвращаясь к вопросу, зачем нужно эффективное корпоративное управление (если говорить о содержательной, а не формальной стороне дела), можно ответить и так — чтобы изменить ментальность и культуру управления.

Другая смысловая проблема, взятая нами в качестве примера, ставит, казалось бы, уже баналь-

ный вопрос: зачем нужно публичное размещение акций (initial public offering — IPO)? «IPO — один из важнейших источников финансирования инвестиций для развития компании» — этот тезис был и во многом остается почти неоспоримым и доминирующим в сознании значительного числа собственников и менеджеров с 2000-х гг. в период «моды на IPO». Ответ на смысловой вопрос «зачем делать IPO?», таким образом, достаточно для них очевиден. Гораздо реже говорится о том, что пока еще не достигнута та стадия развития, когда собственники готовы превратить свою компанию в публичную и стать владельцами разного капитала, а не просто хозяевами бизнеса как набора генерирующих прибыль активов.

Однако если взглянуть по-другому, IPO — не просто способ привлечь достаточный объем дополнительных инвестиций. Значительно большую значимость могут иметь 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, а также превращение собственников этой компании во владельцев капитала [5]. Конечно, рынок акций может стать единственным вариантом привлечения инвестиций для развития нового бизнеса, особенно в высокотехнологичных отраслях. Однако, как показывают исследования зарубежной практики во многих странах, даже в США рынок акций не является основным источником финансирования роста бизнеса в первую очередь в силу своей дороговизны. Аналогичная тенденция характерна и для России, хотя мотивация IPO у большинства собственников остается прежней. Правда, мода, как известно, изменчива, а кризис 2008 г. многих отрезвил, научил и опустил на землю, заставил больше думать о реальной оценке и ликвидности активов, о статусе публичности как элементе эффективности бизнеса, о стратегическом доверии инвесторов, об изменении собственного мышления от бизнесмена-собственника к бизнесмену-инвестору, диверсифицирующему свой капитал и оптимизирующему портфель своих активов.

Нелинейность в корпоративном управлении

Общая проблема современного менеджмента состоит в том, что он часто слишком раци-

онален, линеен, слишком сконцентрирован на решении многих проблем, возникающих в реальном сложном и нелинейном мире, образно говоря, «в лоб». А нелинейному миру должно соответствовать и нелинейное гибкое, творческое, часто интуитивное и адаптивное мышление. Именно нелинейные (нестандартные) идеи приводили в прошлом к выдающимся результатам в строительстве, культуре и архитектуре, в инженерном деле и в бизнесе. Гигантское разнообразие, комплексность, взаимосвязанность различных элементов современного мира бизнеса порождают вызовы, совершенно невероятные последствия и открывают новые возможности, которые часто трудно предсказать и которые совсем не очевидно вытекают из прошлого опыта или прошлого успеха.

Линейность всегда проще для понимания и начального обучения, но она совсем недостаточна для работы со сложной реальностью, инновациями, неопределенностью и рисками.

За относительно недолгий по историческим меркам период рыночной экономики в России мы постепенно пришли к осознанию того, что многие идеальные концепции, рецепты и модели, истории прошлых успехов известных предпринимателей, лучшие зарубежные практики и т. п. нельзя воспринимать прямолинейно, они далеко не всегда работают или используются в России так же, как в других странах. Иначе говоря, *между «идеалом» и реальностью часто существует большой разрыв*. Задача уменьшения (или даже преодоления) этого разрыва носит двойственный характер: во-первых, надо найти путь и способы *перехода* (в данном случае системы корпоративного управления) последовательно из одного состояния в другое (линейная логика: «от», «из» — «к»); во-вторых, надо найти способы более эффективного *использования или погруже-*

ния «идеального» в существующую реальность и практику (нелинейная логика).

Существуют и другие многообразные проявления нелинейности в управлении. Например, в компании есть формальная система корпоративного управления (органы, положения, процедуры и т. д.), но нет эффективного управления, т. е. созданная система фактически либо просто вывеска (формальный атрибут для собственника), либо она не достаточно дееспособна. Большое количество формальных признаков в работе советов директоров (документов, комитетов, заседаний, коммуникаций и т. д.) совсем не гарантирует эффективности их работы и качества принимаемых важнейших стратегических решений. Как написал Джамшид Гараедаги, «заблуждение состоит в том, что если X — хорошо, то чем больше X, тем лучше» [6]. Или приращения в системе без кардинальных изменений в ней в конкурентной гонке («инкрементализм», по терминологии американского управленческого «гуру» Гэри Хэмела), как правило, в итоге проигрывают «другой» системе (новому, неизвестному ранее, или новой комбинации чего-то уже существующего).

Еще пример — рейтинги корпоративного управления как инструмент оценки его *существующего* состояния и качества на определенный момент времени. При всей их пользе как важного инструмента развития практики корпоративного управления они скорее статичны и из области линейного подхода (простого бенчмаркинга). А как лидеры рейтинга его получили, каково было движение к этому результату, что необходимо сделать на практике, получив свой рейтинг и увидев по его итогам несовершенство системы управления в компании — куда более сложные вопросы из области нелинейности. И здесь применяется другой инструментарий — *аудит корпоративного управления*, в котором не стоит задача сравнения, но ставится задача комплексной оценки и анализа системы и путей ее развития с учетом разных факторов. Линейность всегда проще для понимания и начального обучения, но она совсем недостаточна для работы со сложной реальностью, инновациями, неопределенностью и рисками.

Что сейчас конкурирует на рынке?

Представление о том, что на рынке в настоящий момент конкурируют продукты/услу-

ги, производственные технологии или бренды, сейчас должно быть развито и дополнено. Все это лишь внешнее проявление результатов конкурентной борьбы сложных систем, создающих эти ценности и выводящих их на рынок. *Конкурируют и побеждают управленческие инновации и новые бизнес-модели.* За ними стоят идеология менеджмента (ценности, менталитет, организационная культура, управленческие идеи, тип лидерства и т.д.), понимание и предвосхищение потребностей и того, что продается на рынке (продукт/услуга или впечатления/эмоции), система и технологии коммуникаций со стейкхолдерами, твердые (профессиональные) и мягкие (социально-психологические) навыки, цепочки создания ценностей, системы управления, реализующие конкретные бизнес-модели.

Передовые технологии в производстве не работают без соответствующих управленческих технологий. Корпоративное управление — это тоже технология самого верхнего стратегического уровня выработки ключевых решений и контроля их реализации. В этом смысле, по крайней мере в России, оно само по себе является управленческой инновацией. Оно стало серьезным конкурентным преимуществом, а также пространством для прочих управленческих инноваций в области профессиональных стандартов, оценки качества управления, его технологий и др.

Есть известная закономерность нашего восприятия: если какая-то модель поведения (бизнес-модель) привела к успеху и показала свою эффективность в прошлом, то ее начинают применять постоянно, в различных ситуациях, фактически формируя «благодарность» к этой модели. И даже когда она перестает давать результат, думают не о том, чтобы ее изменить, а о том, как ее усовершенствовать (может быть что-то добавить, прирастить), чтобы она еще некоторое время просуществовала. Стандартный адаптивный тип мышления приспособливает чужую (возможно модную) модель или концепцию, т.е. фактически пытается копировать чужой успех. Но надо понимать логику конкретного успеха и тем самым устранять тот простой «эффект ореола», как его охарактеризовал Фил Розенцвейг, показывая его иллюзорность [7].

В этом смысле нет идеальной или оптимальной модели корпоративного управления — каждая компания вырабатывает свою систему исходя из

набора определенных факторов. Международная финансовая корпорация относит к ним, в частности, характеристики личности руководителя, форму собственности, ключевую бизнес-модель, правовую и культурную систему. Разработанная в Российском институте директоров модель включает похожие факторы: (1) стадию развития / жизненного цикла компании (Ph); (2) формы финансирования инвестиций (I); (3) требуемого уровня контроля со стороны основных собственников, а отсюда и стиля управления (C); (4) стратегии развития — S (PhICS-модель) [3, с. 62–79]. Такая многофакторная модель, во-первых, носит системный и объективный характер. Во-вторых, она наглядно показывает текущее состояние, потребности и траекторию движения всей системы корпоративного управления, которая явно имеет нелинейный характер, так как изменяется во времени от одной локальной PhICS к другой скачкообразно по мере изменения тех или иных факторов развития. В-третьих, она служит основой для практических оптимальных действий на каждом этапе развития в соответствии с рекомендациями лучших практик, что приводит к повышению уровня корпоративного управления, эффективности и устойчивости развития компании в целом.

Каждая модель, построенная конкретной компанией, должна обязательно пройти путь изучение — адаптация — кастомизация — внедрение. Только так она сможет стать частью культуры компании, определяющей ее конкурентоспособность.

Каждая модель, построенная конкретной компанией, должна обязательно пройти путь *изучение — адаптация — кастомизация — внедрение.* Только так она сможет стать частью культуры компании, определяющей ее конкурентоспособность. Причем, именно стадия адаптации чрезвы-

чайно важна — об этом говорят очень многие консультанты и бизнесмены. Например, Тарун Ханна из Гарвардского университета вводит понятие «контекстуальный интеллект» — способность понимать, где и в каких пределах применимы наши знания, и адаптировать их к новым условиям, не похожим на те, в которых они были получены [8]. Причем необходима *активная адаптация*, когда, с одной стороны, иногда требуется критическая переоценка неприкосновенных основ — представлений, ценностей и идеалов, а с другой — последующее содержательное внедрение только тех рекомендаций, которые соответствуют ключевым факторам развития данной конкретной компании.

Переход на новое мышление предполагает регулярный пересмотр систем и практик. Кто такой на самом деле независимый директор? В зависимости от ситуации он может быть и экспертом-консультантом, и управленцем.

Независимое мышление

Независимость мышления членов советов директоров всегда рассматривалась как основополагающий принцип всей проблематики корпоративного управления, а независимые директора в составе советов директоров многих российских компаний давно стали неотъемлемым элементом их работы. Однако до сих пор они могут быть охарактеризованы в качестве «особых» членов, так как никого, кроме себя не представляют или не должны представлять. И хотя о работе независимых директоров уже написано достаточно много, вопросы «кто они?» и «зачем они нужны?» по-прежнему актуальны. А нужны они, если быть кратким, для того, чтобы сдвинуть угол зрения лиц, принимающих решения, и создать альтернативу. Поэтому их основные атрибуты — репутация, профессионализм, компетентность, независимость

суждений и способность отстаивать свою точку зрения. От обычных бизнесменов их отличает то, что, используя аналогию, на перекрестке при мигающем зеленом свете они нажимают на педаль тормоза, а бизнесмены, напротив, — на педаль акселератора. Иначе говоря, они снижают уровень риска, делая принимаемые решения более взвешенными и обоснованными. Наоборот, в государственных компаниях они больше подталкивают чиновников к принятию именно «бизнес-решений», а не просто к ожиданию директив сверху.

Участие в работе целого ряда советов директоров разных компаний позволяет выделить как минимум три разных типа независимых директоров (хотя, наверное, этих типажей больше), каждый с определенным преобладающим типом мышления. *Первый условно можно назвать «муравьи»*, т.е. те, кто ориентирован на созидание, на строительство, на формирование новых практик во всех деталях. Для них принципиальна глубина погружения в проблемы на стратегическом уровне, на уровне бизнес-модели. В этом своем качестве они создают противовес «акционерам-активистам». *Второй тип — «референты»* — больше делают то, что от них ожидают в качестве технических исполнителей, придерживаясь при этом центрального зрения акционеров. Такой тип с точки зрения независимости мышления малоинтересен. *Третий тип — «сам с усами»* — сам выбирает критерии, делает то, что считает нужным, имеет свою программу, умеет говорить «нет», способен задавать неудобные вопросы, может вывести других членов совета директоров из «зоны комфорта» и преодолеть синдром ограниченного мышления. Переход на новое мышление предполагает регулярный пересмотр систем и практик. Кто-то должен задавать вопросы: «Почему мы это делаем?», «Почему мы поступаем именно так?» Такой тип максимально отражает суть независимого мышления и действия и он наиболее ценен. Наиболее прозорливые акционеры, заботясь о развитии бизнеса и приглашая для этого таких независимых директоров, размышляют, очевидно, так: если бы всегда было согласие по всем вопросам, проще было бы нанять компьютер.

Трудно однозначно сказать, кто такой на самом деле независимый директор. В зависимости от ситуации он может быть и экспертом-кон-

сультантом, и управленцем. В первом случае его внимание, мышление и профессиональные компетенции будут сконцентрированы на инвестиционной привлекательности, процедурах, прозрачности или коммуникациях; во втором — на эффективности, результатах, конкурентоспособности, стоимости бизнеса. Поэтому абстрактно говорить о независимых директорах и типе мышления их работодателей-акционеров сейчас уже недостаточно. Акционеры — заказчики независимых директоров должны понимать, какие директора им нужны, а сами независимые директора — кто они есть или какими хотят быть.

Интегрированная отчетность

В мире, да и в наиболее развитых российских компаниях, уже признано, что корпоративная социальная ответственность (КСО) должна стать неотъемлемой частью стратегии развития компании, внутренней необходимостью, реальным инструментом повышения стратегического доверия стейкхолдеров к ней, роста ее стоимости, а не просто обязанностью. Более сотни российских компаний наряду с ежегодными годовыми финансовыми отчетами ежегодно предоставляют и социальные отчеты. Для них уже более актуальным становится сочетание разнообразной финансовой и нефинансовой информации, более системно отражающей положение компании на рынке и в социуме и перспективы ее развития.

Однако до последнего времени различные стандарты, модели и системы отчетности были разъединены. Одним из относительно новых инструментов в этой области является *интегрированная отчетность*, объединяющая и гармонизирующая существующие модели раскрытия информации, а главное — повышающая полезность раскрываемой информации. По замыслу разработчиков и проводников этой концепции (Международного совета по интегрированной отчетности), такая практика разрушает существующую «китайскую стену» между различными стандартами и нормативами финансовой и нефинансовой отчетности, существующими в мире. Кроме того, она объединяет различные подразделения компаний, занимающиеся наукой, производством, продажами, кадрами, экологией и др., служит инструментом улучшения отношений со всеми стейкхолдерами, обеспечивает

целостное понимание будущих стратегических проблем развития компании, делая, тем самым, вызов существующему раздробленному и фрагментарному управленческому мышлению [9, 10]. Вместо отчета, разбитого на не связанные между собой разделы или во многом устаревшей сложной «описательной отчетности» (narrative reporting), предлагается подход, основанный на устремленную в будущее бизнес-модель, интегрирующую разные виды капитала — природный, производственный, финансовый, интеллектуальный, человеческий, социальный и, тем самым, создающую новую будущую стоимость бизнеса.

**Формировать
новое мышление могут
лишь те, кто сам достаточно
широко эрудирован,
кто мыслит системно
и междисциплинарно,
нестандартно
и нестандартно.**

В России ряд ведущих компаний («Росатом», «Роснефть», «Газпром», «Уралсиб») уже успешно используют такие инструменты отчетности, а в 2016 г. создана Российская региональная сеть по интегрированной отчетности и разработана система сертификации руководителей и экспертов в этой области.

Эффективное лидерство

Популярно мнение, что главная забота советов директоров и менеджеров корпорации — максимальная выгода для акционеров. Но на самом деле руководство корпорации в первую очередь должно заботиться о здоровье компании. Если, образно говоря, менеджмент, «щупает вещи руками», то совет директоров должен обеспечивать лидерство — «смотреть вперед» и, когда надо, «совать нос». Мы часто констатируем, что в российских компаниях слишком много менеджмента именно в его традиционном понимании (бюрократия, контроль биз-

нес-процессов, рациональность и т. п.) и мало стратегической осмысленности действий, обеспечивающей выполнение корпоративной миссии. Парадигма же лидерства состоит в раскрытии и развитии всего внутреннего потенциала компании и предполагает формирование идеологии, креативное стратегическое мышление, настойчивость и терпение. При этом акцент на корпоративное *управление* вполне оправдан в том смысле, что это мета-управление менеджментом и системой взаимоотношений со стейкхолдерами, обеспечивающее внедрение в компании других инструментов управления, инноваций, конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Другая сторона эффективного лидерства связана по-прежнему с актуальной проблемой «очеловечивания менеджмента», который в основе механистичен и «заточен» на рациональность. Между тем чистая рациональность возможна в отношении вещей, но не людей. Логика и эмоции говорят на разных языках, при этом язык эмоций часто оказывает более сильное воздействие, нежели язык логики. Сфера корпоративного управления — это сфера отношений людей: их интересов, ожиданий, предпочтений, оценок, переживаний и т. д. Поэтому парадигма, которая ставит в центр внимания человека, предполагает более целостный взгляд на него не только как на главный капитал и ресурс компании, но и как на эмоциональное и духовное существо, которое ищет смысл во всем, что делает, и стремится делать то, что важно и нужно. А мудрые руководители, по словам известных японских бизнесменов Икудзиро Нонака и Хиротака Такеучи, стремятся осознать такую противоречивость природы человека [11].

Заключение

Смена парадигмы управленческого мышления — это серьезный вызов не только существующим практикам бизнеса, но и современному бизнес-образованию. Принципиально здесь то, что формировать новое мышление могут лишь те, кто сам достаточно широко эрудирован, кто мыслит системно и междисциплинарно, нешаблонно и нестандартно, кто сознательно не упрощает проблемы, а, наоборот, пытается предвидеть их сложность, понять их системный и комплексный характер, кто пытается выйти за рамки ортодоксальности прошлого, кто учит ставить правильные вопросы (которые порой важнее правильных ответов, так как само понятие правильности изменчиво), кто формирует новую научную парадигму. Здесь требуются другое личное восприятие реальности, другие компетенции, более широкий кругозор и опыт, готовность к переменам и экспериментам, акценты на многие другие проблемы, например на новые ценности, различные управленческие инновации, творческое мышление, многосторонние социальные и коммуникационные навыки, когнитивные технологии, развитие эмоционального интеллекта и многое другое.

Кто может ответить на этот вызов и стать проводником таких новых идей? Наверное, это должен быть симбиоз исследователей-преподавателей, изучающих и понимающих современные концепции управления в их развитии и взаимосвязи, и практиков, которых И. Адизес назвал «организационными терапевтами», имеющих опыт работы в разных организациях, а также опыт бизнес-экспертизы, консалтинга и преподавания на различных программах бизнес-образования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Тернер К. Умный. Стань богатым или Творческое мышление в бизнесе / пер. с англ. Ю. О. Анохиной. М.: РИПОЛ классик, 2004. 224. URL: <http://ligis.ru/librari/2795.htm>.
2. Кузин Д. В. Стратегическое управление смыслами // Экономические стратегии. 2015. № 7. С. 176–184.
3. Вербицкий В. К. Из идеального реальному. Что действительно нужно компаниям для своей практики из corporate governance best practices. М.: Альпина Паблишер, 2015. 216 с.
4. О'Коннор Дж., Макдермот И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Паблишер, 2014. 256 с.
5. Вербицкий В., Гуляев К., Ениколопов Р. Деньги не главное // Эксперт. 2011. № 49. 12–18 декабря. С. 38.
6. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Мн.: Гревцов букс, 2010. 480 с.

7. Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. М.: Бест Бизнес Букс, 2008. 250 с.
8. Ханна Т. Контекст имеет значение // Harvard Business Review. Россия. 2014. Октябрь.
9. Драгер Х. Интегрированная отчетность должна работать для всех // Экономические стратегии. 2017. № 3. С. 176–185.
10. Агеев А. И., Галушкина М. В., Копкова Е. В., Смирнова В. А., Штукельбергер К. Интегрированная отчетность: вызов менеджменту. М.: ИНЭС, 2017. 211 с.
11. Икудзиро Нонаки и Хиротака Такеучи. Мудрый руководитель // Harvard Business Review. Россия. 2011. Июнь/июль.

REFERENCES

1. Turner C. Paths to Succeed: Developing Your Entrepreneurial Thinking: monograph. Moscow: RIPOL Classic Publ., 2004, 224 p. (In Russ.).
2. Kuzin D. V. Strategic management of meanings. *Ekonomicheskie Strategii = Economic Strategies*, 2015, no. 7, pp. 176–184. (In Russ.).
3. Verbitsky V. K. From ideal to real. What really companies need from corporate governance best practice: monograph. Moscow: Al'pina Publ., 2015, 216 p. (In Russ.).
4. O'Connor J., McDermott I. The Art of Systems Thinking. Essential Skills for Creativity and Problem Solving: monograph. Moscow: Al'pina Publ., 2014, 256 p. (In Russ.).
5. Verbitsky V., Gulyaev K., Enikopolov R. Money is not most principal. *Ekspert = Expert*, 2011, December 12–18, no. 49, p. 38. (In Russ.).
6. Garaedagi D. System Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture: monograph. Minsk: Grevtsov Books Publ., 2010, 480 p. (In Russ.).
7. Rosenzweig P. The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers: monograph. Moscow: Best Business Books Publ., 2008, 250 p. (In Russ.).
8. Hanna T. Context matters. *Harvard Business Review Russiya = Harvard Business Review Russia*, 2014, October. (In Russ.).
9. Drager H. Integrated reporting must work for everybody. *Ekonomicheskie Strategii = Economic Strategies*, 2017, no. 3, pp. 176–185. (In Russ.).
10. Ageev A. I., Galushkina M. V., Koptkova E. V., Smirnova V. A., Shtukelberger K. Integrated reporting: management challenge: monograph. Moscow: INES Publ., 2017, 211 p. (In Russ.).
11. Nonaki I., Takeuchi H. Wise manager. *Harvard Business Review Russiya = Harvard Business Review Russia*, 2011, June-July. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Вербицкий Владимир Константинович — первый заместитель директора, НП «Российский институт директоров», Москва, Россия

verbitsky@rid.ru

Кузин Дмитрий Владимирович — доктор экономических наук, профессор Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, Россия

dvkuzin@inbox.ru

ABOUT THE AUTHORS

Vladimir K. Verbitskiy — First Deputy Director, IP Russian Institute of Directors, Moscow, Russia

verbitsky@rid.ru

Dmitry V. Kuzin — Doctor of Economics, Professor of the Financial University under the Government of RF, Moscow, Russia

dvkuzin@inbox.ru