

ГЛАВА 3

ДИАЛЕКТИКА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Можно выделить шесть парных диалектических категорий в области развития корпоративного управления в России:

- 1) независимость и профессионализм членов советов директоров;
- 2) внешние формы и внутренние потребности;
- 3) иностранные и российские независимые директора;
- 4) крупный и средний бизнесы;
- 5) частный бизнес и государство;
- 6) corporate governance & corporate management.¹⁴

Стоит акцентировать внимание на использовании союза *и*, а не *или*. Дело в том, что далее, по ходу рассмотрения этих парных категорий, периодически будет возникать соблазн рассматривать их как антагонистические, что категорически неверно. Необходимо видеть в противоречивости и противоположности не их «разности», а их «общности». Японские гуру с опытом работы в советах директоров известных мировых компаний, Икудзиро Нонаки и Хиротака Такеути, в статье с символическим названием «Мудрый руководитель», так рассуждают на эту тему: «Мудрые руководители стремятся осознать противоречивость природы человека, в которой есть добро и зло, вежливость и грубость, оптимизм и пессимизм, прилежание и лень, и понять, как эти качества соединяются

¹ Берлин А.Д., Вербицкий В.К., Гуляев К.А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 10.

в разных ситуациях. Они не пытаются устранить эти противоположности — они мыслят диалектически, а потому смотрят на них с высоты. Они не выбирают “или, или”, предпочитая “и то, и это”¹. А специалист весьма актуальной сейчас проблематики **вовлечения** Джим Хоуден, рассуждая уже о роли лидера, считает, что «основная задача лидера – сделать акцент на варианте «и» стратегии, исключив вариант «или» ... для выработки комплексного мышления главным фактором является представление сотрудникам систематического видения, обращение к глобальному уровню их мышления путем демонстрации общей картины и использования концепций «и» вместо «или»². Вторит ему другой известнейший специалист по мистике лидерства Манфред Кетс де Врис, утверждая, что «мы настолько привыкли к условиям или-или, что парадоксальные ситуации ставят нас в тупик»³ Джерри Поррас касается темы «и-или» дважды, сначала совместно с великим Джимом Коллинзом, развенчивая мифы о великих компаниях, и считая, что те «никогда не позволяют слову «или» брать верх ... они преклоняются перед словом «и» и апеллирует к известному символу китайской дуалистической философии инь-янь», а затем уже со Стюартом Эмери и Марком Томпсоном, исследуя сам феномен успеха, считая, что «осмысленное существование так же важно, как и средства к существованию; это не вопрос «или ... или ..?» — мастера умеют совмещать то и другое»^{4/5}. Фредерик Лалу, изучая организационные формы будущих, т.н.

¹ *Икудзиро Н., Хиротака Т.* Мудрый руководитель // Harvard Business Review Россия. 2011. Июнь/июль.

² *Хоуден Дж.* Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников. – М.: Эксмо, 2011.

³ *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

⁴ *Коллинз Дж., Поррас Дж.* Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

⁵ *Поррас Дж., Эмери С., Томпсон М.* Успех, построенный навечно. Как придать смысл своему существованию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

бирюзовых организаций, считает решение дилеммы «и-или» одним из когнитивных прорывов — «это способность разума к парадоксальному мышлению, выход за пределы простого «или-или», обращение к более сложному «и то и другое»¹.

3.1. НЕЗАВИСИМОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Независимость членов советов директоров всегда рассматривалась как основополагающий принцип всей проблематики корпоративного управления. На начальной стадии развития корпоративного управления в России этому аспекту уделялось первостепенное внимание, возможно, даже излишнее и в ущерб профессиональным качествам членов советов директоров. Нужно признать, что разговор больше шел о соответствии директоров формальным критериям независимости, а не их реальной сущностно-содержательной независимости. По мере того как независимых членов советов становилось все больше, а особенно после кризиса 2008 г., стали все более настойчиво звучать голоса о необходимости более пристального внимания к вопросам их профессиональных компетенций. Мне представляется, что поворотную роль в этой дискуссии сыграла вышедшая в России в 2011 г. статья Роберта Позена из Гарвардской школы бизнеса «Советы директоров: сборная профессионалов»². В своих рассуждениях он отталкивается от констатации того, что «советы директоров обанкротившихся банков — а также их комитеты по аудиту, вознаграждению и назначению руководителей высшего звена — на 80% состояли из независимых членов». На повестку дня в полный рост встал вопрос **профессионализма** членов советов директоров,

¹ Лалу Ф. Открывая организации будущего. — Манн, Иванов и Фербер, 2016.

² Позен Р. Советы директоров: сборная профессионалов // Harvard Business Review Россия. 2011. Январь-февраль.

содержательных аспектов их деятельности, их функциональности — и Р. Позен предлагает модель *профессионального совета*. Хотя Ричард Лебланк и Джеймс Гиллис еще в 2005 г. в своей книге «Совет директоров — взгляд изнутри» писали: «Исследования, проводившиеся на протяжении почти двадцати лет, показывают, что нет убедительных доказательств существования связи между структурой совета (особенно независимостью его членов) и финансовым успехом компании», а «самый важный фактор эффективности членов совета — не независимость, а стратегический опыт, отвечающий потребностям компании»¹. По сути, если выразиться математически, то необходимым и достаточным условием эффективности работы совета директоров является наличие в его составе независимых директоров с необходимым именно этой компании стратегическим опытом. Лично я это формулирую чуть иначе, но с тем же смыслом: член совета директоров должен быть способен выдавать независимое суждение, которое является его профессиональной компетенцией. Р. Лебланк и Дж. Гиллис далее говорят, что «настало время сместить фокус законов о «независимости» с отношений на оценку компетентности и особенностей поведения отдельных членов совета», и считают, что «эффективность члена совета является функцией от его независимости, компетентности и поведения». Чувствуете, как нас заставляют рассуждать уже в параметрах трех-, а не однофакторной модели — только независимость? Думаю, что без понимания сути профессионализма от мирового гуру менеджмента Питера Друкера нам здесь не обойтись: «Ни один профессионал, будь то врач, юрист или менеджер, не может обещать, что везде и всегда будет приносить своему клиенту одну пользу. Он может только стремиться к этому»².

¹ Лебланк Р., Гиллис Д. Совет директоров — взгляд изнутри: принципы формирования, управления, анализ эффективности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

² Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

А Дэвид Майстер, ведущий мировой исследователь вопросов управления организациями, оказывающими профессиональные услуги, в которых как ничто иное ценится независимость и профессионализм, вот так видит взаимосвязь последних: «из желаний достигнуть самоуважения, получая уважение других, следует, что профессионалы ценят как автономию (*ВВ. — независимость*), так и вовлеченность в процесс принятия масштабных для организации политических решений (*ВВ. — решение советов директоров*)», а также, что «одной из наиболее существенных психологических характеристик тех, кто выбирает профессиональную карьеру, является сильная потребность в независимости»¹.

Думаю, что именно здесь, рассуждая о профессионализме членов советов директоров, самое место остановиться на их возрасте. Дело в том, что ко мне часто, особенно в последнее время, когда эта тема стала как никогда популярна в России, обращаются довольно молодые менеджеры (даже до 30 лет) с просьбой посоветовать, как им стать уже сейчас профессиональными независимыми членами советов директоров. Мой простой ответ — что эта тема для них станет актуальной лет через пятнадцать-двадцать — их, как правило, совершенно не устраивает. Вот я и хочу ответить немного сложнее и именно сейчас, говоря о профессионализме. Малкольм Гладуэлл в своем культовом мировом бестселлере «Гении и аутсайдеры» на весьма красочных примерах таких всемирно известных людей, как Билл Джой, группа Beatles, Билл Гейтс, показывает выведенное психологами «правило 10 000 часов». Он приводит слова невропатолога Даниэля Левитина о том, что «из многочисленных исследований вырисовывается следующая картина: о какой бы области ни шла речь, для достижения уровня мастерства (*ВВ. — профессионализма*) требуется 10 000 часов практики. Десять тысяч часов эквиваленты примерно трем ча-

¹ *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

сам практики в день, или двадцати часам в неделю на протяжении десяти лет»¹. Насколько я понимаю, чтобы быть готовым к профессиональной (мастерской) деятельности члена совета директоров, нужно минимум десять лет поработать на позиции топ-менеджера, а этого ну никак к тридцати годам не успеть. Ицхак Адизес в одном из своих выдающихся бестселлеров «Идеальный руководитель» так говорит о лидере: «хороший лидер — это зрелость; они (*ВВ. — молодые менеджеры с дипломами МВА*) карабкаются на вершину, опираясь лишь на свои знания, хотя сами пока ничего собой не представляют. Им не хватает опыта, с которым приходит зрелость»². А Джерри Поррас, исследуя длительные устойчивые успехи компаний, считает, что «обычно нужны годы и годы, чтобы побороть неуверенность и сомнения, преодолеть препятствия, нащупать свое дело и ощутить, что вы приближаетесь к реальной цели»³.

Упомянутые выше японские коллеги И. Нонака и Х. Такеути считают, что «генеральные директора (*ВВ. — будущие члены советов директоров*) должны обрести *житейскую мудрость* — это скрытое знание, которое приобретается с *опытом*, помогает здраво оценивать происходящее и действовать, исходя из реальных обстоятельств, и ориентироваться на нравственные ценности»⁴. А потом я очень часто встречал у самых разных авторов их мысли про **мудрость** в самых разных и неожиданных ее интерпретациях и не могу с вами ими не поделиться, такими они мне кажутся важными. Великий Альберт Эйнштейн, по словам его исследователя-психолога Аллана

¹ *Гладуэлл М.* Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.

² *Адизес И.* Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

³ *Поррас Дж., Эмери С., Томпсон М.* Успех, построенный навечно. Как придать смысл своему существованию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

⁴ *Икудзиро Н., Хиротака Т.* Мудрый руководитель // Harvard Business Review Россия. 2011. Июнь/июль.

Перси, конкретизирует, что «мудрость — это собственный накопленный опыт»¹, что по-философски обобщает не менее великий Фридрих Ницше, что «лучше ничего не знать, чем знать многое наполовину! Лучше быть глупцом на свой риск, чем мудрецом на основании чужих мнений»², а Фил Розенцвейг, бросивший перчатку самому Джиму Коллинзу, считает, что «в дефиците мудрые менеджеры – проницательные, размышляющие, умеющие отличить верное от ошибочного»³. Патрик Ленсиони, анализируя пять пороков команды в своей притче о лидерстве поднимает планку факторов успеха уже до необходимости наличия «мудрого совета директоров»⁴. Том Питерс и Роберт Уотерман-мл., апеллируя к работам Нобелевского лауреата Герберта Саймона в области искусственного интеллекта, приходят к выводу, что «отличительная особенность профессионала в любой сфере деятельности — обширный вокабуляр (*ВВ. — подсознательно запоминаемые модели*) моделей, накопленных за годы формального обучения и, самое главное, благодаря практическому опыту»⁵. Поддерживает зарубежных гуру и наша отечественная гуру, только уже в области коучинга, Мария Мелия, утверждая, что «с возрастом появляется жизненный и профессиональный опыт, умение управлять своими эмоциями, терпимость»⁶. Очень хочется поддержат Марию, особенно что касается терпимости, ведь советы директоров решают именно стратегические вопросы, а там терпимость

¹ Перси А. Правила жизни от Альберта Эйнштейна. — М.: Эксмо, 2015.

² Ницше Ф.В. Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого. — М.: Мартин, 2014.

³ Розенцвейг Ф. Эффект ореола ... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. — BestBusinessBooks, 2008.

⁴ Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. — М.: Манн. Иванов и Фербер, 2011.

⁵ Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

⁶ Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

пожалуй, что одно из главных требуемых качеств от независимого директора. Выходит, что снова нужно потратить годы и годы кропотливого менеджерского труда, прежде чем можно будет сесть в такое желанное и заветное кресло профессионального независимого директора. Вывод: профессиональный член совета директоров не может быть молодым. Да не обидятся на меня молодые, энергичные, умные, знающие и перспективные менеджеры, которые со временем станут мудрыми и профессиональными независимыми директорами, понявшими в итоге, что, по мнению выдающегося психолога Виктора Франкла, «мудрость определяется как знание плюс сознание его ограничений» и что «иногда мудрость сердца оказывается глубже, чем то, что предлагает ум»¹. По сути Франкл В. таким своим выводом стал предтечей основоположника теории эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана, считающего, что «невозможно принять правильное решение на основании одного только разума: требуются еще умение «чувять нутром» и эмоциональная мудрость, накопленная на основе прошлых переживаний»².

Нужно признать, что есть и более позитивная для молодых менеджеров точка зрения, состоящая в том, что компаниям следует прислушиваться к так называемому поколению Y, в том числе и в формате их членства в советах директоров, для сохранения конкурентоспособности компаний в кардинально иных современных условиях турбулентной внешней среды. В этом контексте весьма примечателен пример уже глобальной компании Starbucks, которая ввела в совет директоров 29-летнего эксперта по социальным медиа Клару Шай. А Питер Кейв-Гиббс, бывший глава лондонского подразделения известной международной рекрутинговой компании Heidrick & Struggles, счита-

¹ Франкл В. Человек в поисках смысла: библиотека зарубежной психологии. – М.: Книга по требованию, 2012.

² Нив Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Дэйвинга. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

ет, что «представители поколения Y хорошо образованы, знают множество иностранных языков, разбираются в технологиях и легко воспринимают перемены; они меняют способ ведения бизнеса; а их возраст не имеет при этом никакого значения»¹. И если уж быть компромиссным, а не догматически держаться только за свою точку зрения, то я думаю, что один такой член совета директоров был бы вполне полезен. Но не более. Ведь, думаю их самих не очень то и много так рано «дозревает» до работы в совете директоров. Вот Генри Нив ссылается на мнение своего учителя и близкого друга великого Эдвардса Дэминга, что «значительные ранние достижения — это редкие исключения: величие нуждается во времени»².

Мы так много внимания уделили тенденции «молодых» независимых директоров, что чуть не упустили другую, на мой взгляд, более важную и позитивную наметившуюся тенденцию. Это приход в отрасль из регулярного менеджмента топ-менеджеров, как действующих, так и, что особенно отрадно, пусть и не для них лично, а для общего дела, отставных топ-менеджеров. Это управленцы высочайшего уровня, с многолетним опытом работы, этому их учить не нужно. Но у них тоже есть свои проблемы — они все-таки именно МЕНЕДЖЕРЫ, а не члены советов директоров. Многие из них входили в советы директоров, но именно «своих» компаний, в которых они и были руководителями. А это было все-таки по сути своей представительство менеджмента в совете директоров, а не функция «чистого» члена совета директоров, а тем более, не функция независимого директора. И вот особенности работы именно независимого директора им и предстоит освоить или, как я говорю, их нужно «оттюнинговать» на независимого директора.

¹ Марк А., Хилл Э. Озеленить совет директоров // Ведомости. 2014. 9 июля.

² Де Стено Д. Кому верить // Harvard Business Review Россия. 2014. Апрель.

В завершение обсуждения этой парной диалектической категории хочу снова вернуться к независимости членов советов директоров, теперь уже исходя из психологии. Профессор психологии из Northeastern University Дэвид де Стено пишет, что «большинство считают репутацию залогом честности. Вопреки общему мнению честность — материя переменчивая. Вывод: будет ли вести себя человек честно, зависит от обстоятельств. Профессиональные качества относительно стабильны, они не зависят от того, что выгоднее человеку в данный момент»¹. Значит, если исходить из того, что независимость членов совета директоров коррелирует с честностью, то вывод психологов относительно использования исключительно только критерия «независимость» для подбора членов совета напрашивается не самый радужный. Получается, что профессионализм — более устойчивая категория, чем честность. Р. Лебланк и Дж. Гиллис вообще считают, что «независимость членов советов директоров может в большей степени быть состоянием души, чем определяемой функцией, и зависит от личных качеств соответствующего лица и его поведения в зале заседаний»².

3.2. ВНЕШНИЕ ФОРМЫ И ВНУТРЕННИЕ ПОТРЕБНОСТИ

На ранней фазе становления корпоративного управления в России доминировали **внешние формы** корпоративного управления, то есть уклон на формальное соблюдение требований законодательства и рекомендаций идеального корпоративного управления CGBR, которые выдвигались биржами, потенциальными инвесторами и другими стейкхолдерами. Компании активно разрабатывали в красивых формулировках внутрен-

¹ Де Стено Д. Кому верить // Harvard Business Review Россия. 2014. Апрель.

² Лебланк Р., Гиллис Д. Совет директоров — взгляд изнутри: принципы формирования, управления, анализ эффективности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

ние документы, формализующие такие составляющие корпоративного управления, как информационная и дивидендная политики, взаимодействие с инвесторами (в России возникла до сих пор неизвестная диковинная профессия «специалист по investor relations¹, а проще IR-щик»), работа корпоративного секретаря и др. Многие компании приняли собственные кодексы корпоративного поведения/управления, ввели в состав советов директоров независимых директоров, создали комитеты советов директоров (по аудиту, кадрам и вознаграждениям, корпоративному управлению, стратегии и т. п.). Пожалуй, что главным, если не единственным, драйвером этих нововведений для компаний стали публичные размещения их акций на биржах, в основном зарубежных (как правило, США и Европы). Бум публичных размещений среди российских компаний пришелся на 2006–2007 гг. Наблюдение за такими российскими компаниями, в том числе в формате исследований Российского института директоров, показало, что интерес большого числа таких компаний к вопросам состояния их систем корпоративного управления после публичных размещений их акций (IPO — Initial Public Offering) уменьшается. Этому в немалой степени способствовал период бурного роста фондового рынка начала 2000-х гг. и доступность публичного капитала вследствие избытка ликвидности на глобальных финансовых рынках. Как однажды сказал мне IR-щик одной только что проведенной IPO российской компании, несколько недоумевая по поводу моих настойчивых советов о необходимости проведения для его компании внешней независимой оценки уровня корпоративного управления, что на их road show (серия встреч топ-менеджмента компании с инвесторами перед выпуском ценных бумаг) инвесторы ни разу не спросили его об уровне корпоративного управления в их компании. Акции этой компании расходились среди зарубежных портфельных инвесторов как горячие пирожки. И сложно было ему что-то доказать именно

¹ Investor relations — отношения с инвесторами (англ.).

тогда, так как они были первые в России в своей отрасли и для них у инвесторов были просто «зарезервированы» средства (в критериях регион/страна — отрасль они были единственным вариантом для формирования инвестиционного портфеля глобальных инвесторов). Да, в то время требовалось иметь минимально необходимый «джентльменский набор» атрибутов из рекомендаций CGBR — и этого было вполне достаточно для успешного размещения акций на бирже.

Но время шло, на биржах размещалось все больше российских компаний, у инвесторов появлялись альтернативы во вложении своих средств, и они стали все больше внимания уделять уровню корпоративного управления. Тут подоспел кризис 2008 г., как нежданный «Идеальный шторм» по Вольфгангу Петерсену или «Черный лебедь» по Нассиму Талебу. Все как-то неожиданно обнаружили, что корпоративное управление как красивый внешний атрибут инвестиционной привлекательности компании уже не дает прежнего эффекта. Инвесторы, помимо снижения своей активности, стали вообще значительно более осмотрительными и очень внимательными к таким вопросам, как системы внутреннего контроля и управления рисками, реального (а не формального) выполнения советами директоров задач стратегического управления компаниями и контроля работы ее менеджмента. Возникла потребность в глубинном понимании сути акционерного капитала, в том числе порой противоречивых интересов разных групп акционеров (мажоритарных и миноритарных, стратегических и краткосрочных), а также в понимании закономерностей распределения информации внутри компании (инсайдеры и аутсайдеры). Возникло, если его не было ранее, или усилилось многократно понимание необходимости комплексного и системного подходов к совершенствованию систем корпоративного управления компаний в целях обеспечения устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе. Акционеры стали приходить к пониманию, что именно такие подходы не только учитывают внешние проявления предпринимаемых компани-

ями действий, но и ориентируют на удовлетворение **внутренних потребностей**, продиктованных логикой развития бизнеса компании, отрасли, в которой она работает, и экономики в целом. Акционеры начали понимать, что качественное корпоративное управление — это не только инструмент инвестиционной привлекательности компаний, но и реального повышения их эффективности и устойчивого развития.

3.3. ИНОСТРАННЫЕ И РОССИЙСКИЕ НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

До 2005–2007 гг. в советы директоров российских компаний в качестве независимых директоров преимущественно привлекались **иностранные** специалисты. Как правило, ими являлись бывшие профессиональные управленцы, консультанты, эксперты, бывшие политики, обладающие значительным отраслевым и функциональным опытом, а также деловой репутацией международного уровня. Понятно, что это было следствием проведения IPO российскими компаниями преимущественно на зарубежных биржах. Институциональные инвесторы, в основном зарубежные, более позитивно воспринимают в качестве независимых директоров иностранных практиков, которые для них более понятны и предсказуемы, а также воспринимаются ими как носители передовых международных стандартов и культуры ведения бизнеса. После 2008 г. доля иностранцев в советах директоров российских компаний стала снижаться. Обусловлено это в большой степени возникшей потребностью компаний в *непосредственном внедрении* уже принятых ими в форме внутренних документов стандартов корпоративного управления. Важно стало не просто продекларировать создание в компании системы корпоративного управления на базе рекомендаций CGBP, но и обеспечить ее полноценное и, главное, эффективное функционирование на практике. В такой ситуации в дополнение (но никак не вместо!) к иностранным специалистам, обладающим большим опытом работы за рубежом и знающим, *что* из себя должна представлять система корпо-

ративного управления компании, стали приходить **российские** независимые директора, имеющие представление и практику, *как* в реальных российских условиях внедрить на практике все элементы системы и «заставить» их реально заработать. Основываясь на знании специфики отношений, складывающихся между участниками корпоративного управления, прежде всего между собственниками и менеджментом, и имея соответствующий управленческий опыт, такие директора знают, за счет внедрения каких процедур можно обеспечить эффективную работу органов корпоративного управления и выполнение всех принятых в этой области политик. Мое любимое выражение на этот счет — «иностранцы знают, *что* делать, наши знают, *как* делать». Совладелец и председатель совета директоров группы «Илим» Захар Смушкин так рассуждает на эту тему: «стратегические акционеры, конечно, понимают, что в российских компаниях в основном должны работать люди российского происхождения. Не потому, что они патриотично настроены, просто лучше адаптированы»¹. А Нассим Талеб расширяет проблематику «что и как» еще дальше, утверждая, что «важно не *что* ты говоришь людям, а *как* ты это говоришь»². Ему вторит основоположник теории эмоционального интеллекта Дэниел Гоулман, утверждая, что «эмоциональная истина заключается в том, *как* он говорит, а не в том, *что* он высказывает ... более 90 процентов информации передается невербальным способом»³. Мне представляется, что мы вообще крайне мало думаем в категориях *как*, излишне концентрируясь на категориях *что*. Наша бывшая соотечественница Айн Рэнд, автор трилогии «Атлант расправил плечи», на мой взгляд своеобразной библии капитализма, с присущим ей мак-

¹ Смушкин З. Сейчас мы находимся в эпицентре кризиса // Коммерсантъ. 2015. 5 июня.

² Нассим Т. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: Ко-Либри, Азбука-Аттикус, 2010.

³ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — 5-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

символизмом считает, что «в жизни нет ничего важнее, чем то, как делаешь свою работу. Ничего нет. Это самое главное. Такова единственная мера ценности человека»¹. И здесь даже невозмутимого Питера Друкера «пробивает» на эмоции — «для любого человека, а особенно работника умственного труда (*ВВ. — и управленца тоже*), вопрос «как я добиваюсь результатов?» не менее важен, чем «в чем мои сильные стороны?». Просто поразительно, насколько мало людей понимают, как именно они выполняют работу»². Мне в этом контексте вспоминается личная история, когда ночью коммунальные службы, делая полезное, нужное и доброе дело по уборке дорог от снега, переставили мою машину в другое место (сделали — *что*), не посчитав нужным оставить об этом информацию хозяину машины (сделали — *как*). И какая у меня была утром реакция на это их полезное, нужное и доброе дело, какой я использовал лексикон, когда бегал по округе и искал машину, думаю всем понятно.

3.4. КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Данная парная диалектическая категория заметно проявилась несколько позже, чем предыдущие. Довольно долго проблематикой корпоративного управления интересовался только **крупный** российский бизнес. Для крупных корпораций, чьи акции обращаются на российских и зарубежных фондовых биржах, это было обусловлено стремлением повысить свою инвестиционную привлекательность за счет внедрения передовых стандартов корпоративного управления. Да и вообще, так в России сложилось исторически, что в сознании специалистов фондового рынка, корпоративного управления, финан-

¹ Рэнд А. Атлант расправил плечи: в 3 ч. — 9-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. Ч.1. Непротиворечие.

² Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

сов очень крепка связка «фондовый рынок, инвестиционная привлекательность, привлечение капитала, приватизация — корпоративное управление». В принципе, корпоративное управление и вошло в сознание российского бизнеса и государства именно как следствие процессов приватизации 90-х гг. прошлого столетия. С тех пор, если читать многочисленные публикации о становлении и развитии корпоративного управления в России, а также регуляторные документы госорганов, получается, что оно и идет рука об руку с перечисленными выше понятиями. Отсюда становится ясен скепсис большого числа коллег по цеху, который высказал мне один известный специалист российского фондового рынка в вопросе о спаде, на его взгляд, интереса к проблематике корпоративного управления в стране: раз с нашим фондовым рынком, инвестиционной привлекательностью, новой приватизацией и привлечением капитала все не очень здорово, то такова, по их мнению, и судьба российского корпоративного управления. Я ему ответил, что это не совсем так и в интересе к корпоративному управлению произошли существенные изменения, связанные в том числе с появлением такого нового драйвера его развития, как средний бизнес¹. В условиях перехода от развития корпоративного управления только как внешнего атрибута инвестиционной привлекательности для внешних инвесторов к его использованию в качестве инструмента повышения эффективности деятельности компании, а также начавшегося процесса отхода российских собственников среднего бизнеса от оперативного управления (по И. Адизесу, это «стадия юности»². становится очевидным их заметный интерес к внедрению у себя органов, политик и процедур корпоративного управления. Как сказал мне собственник медийного холдинга одной из стран

¹ *Вербицкий В.* Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня // Рынок ценных бумаг. 2013. № 7.

² *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007.

СНГ, он устал от последних 15 лет ежедневной изнуряющей работы, купил себе дом в пригороде столицы и хотел бы несколько по-другому жить и работать дальше, а точнее, отдать вопросы ежедневного регулярного менеджмента в руки наемного директора, а самому заняться вопросами стратегического управления. Здесь уже без инструментов корпоративного управления, в первую очередь совета директоров, ну никак не обойтись.

Российский институт директоров накопил уже достаточный опыт работы со **средними** частными закрытыми компаниями (от одного до нескольких собственников) по построению и организации работы их систем корпоративного управления. Хочу отметить, что под средними компаниями мы понимаем широкую трактовку этого термина, предложенную известным немецким специалистом Германом Симоном, «компании со средним объемом рынка» или по запоминающейся английской аббревиатуре, ММ (middle-market или midmarket companies, компании с годовой выручкой от 10 млн до 1 млрд долл. США¹. Практика работы с такими компаниями показывает, что по достижении определенных масштабов деятельности собственники компаний, как правило, оказываются перед необходимостью выбора между различными стратегическими вариантами дальнейшего развития бизнеса. К основным вариантам можно отнести: продажу всего бизнеса, продажу части бизнеса и привлечение инвесторов для дальнейшего совместного его развития, сохранение прежнего контроля и дальнейшее самостоятельное развитие за счет поиска новых идей, ниш, конкурентных преимуществ, отход от оперативного управления и сосредоточение на решении стратегических вопросов. Важнейшим или даже ключевым инструментом решения проблем, возникающих вслед за выбором любой из названных стратегических альтернатив, является совет директоров — новая и неизведанная

¹ Юданов А.Ю. О формуле успеха среднего бизнеса в мире и России // Российский журнал менеджмента. 2013. № 3.

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

И хочется отметить, что эти средние компании вовсе не слабые и простые, а очень даже сильные и особенные, за что Роберт Шер, известный мировой эксперт именно в этом сегменте экономики, называет их термином силы «сильный средний бизнес»¹. А другие, не менее известные, специалисты выделяют два самых характерных их типа: «скрытые чемпионы» и «газели». Исследованием явления «скрытых чемпионов» (hidden champions) занимается уже выше упомянутый Герман Симон², считая их компаниями мирового класса, которые формируют бизнес-модели будущего. Профессор Андрей Юданов из Финансового университета при Правительстве РФ предлагает зримый образ этих компаний на российских кейсах³. В 1980-х гг. американский экономист Дэвид Берч ввел понятия «быстрорастущая фирма», или «фирма-газель» (high-growth firm, gazelle), опре-

¹ Шер Р. Сильный средний бизнес: как справиться с семью основными препятствиями роста. — М.: Альпина Паблишер, 2016

² Симон Г. Скрытые чемпионы. — М.: Дело, 2005.

³ Юданов А. Ю. О формуле успеха среднего бизнеса в мире и России // Российский журнал менеджмента. 2013. № 3.

делив их количественные параметры следующим образом: рост не менее 20% в год не менее пяти лет подряд. В России с 2008 г. поиском таких «русских газелей» занимается журнал «Эксперт», проводя конгрессы «Русские газели». Андрей Юданов считает, что «газели» являются элитой российского среднего бизнеса¹⁴⁰. Он полагает, что их успех достигается «не только за счет использования рафинированных (*ВВ. — идеальных*) управленческих методик»; но «тот, кто хочет работать с газелями, должен учитывать специфику их бизнеса, а не навязывать стандартные (*ВВ. — идеальные*) решения». Питер Друкер считает, что «истинным критерием автономного (*ВВ. — среднего*) бизнеса служит не экономика, а объем и сложность задач менеджмента, а также эффективность его работы»². Главный редактор популярного журнала о бизнесе *Inc.* и автор нескольких бизнес-бестселлеров Бо Бёрлингем в своей книге «Великие, а не большие» выделяет еще один целый пласт компаний, названных им «небольшими гигантами» или «выдающимися компаниями», которые своими видением и принципами работы явно отличаются от других представителей отрасли. Эти компании привержены пяти основным ценностям: «забота друг о друге, забота о гостях (то есть клиентах. — *В. В.*), забота о местном сообществе, забота о поставщиках, забота об инвесторах и доходности — в порядке убывания важности»³. Эти компании осмысленно ограничивают масштаб своего бизнеса, число сотрудников и акционеров; для них качество важнее роста бизнеса. Не стоит думать, что этим компаниям не до корпоративного управления, они также подчинены законам стадий жизненного цикла

¹ Юданов А.Ю. Изменения в режиме нон-стоп: о еретической управленческой практике фирм-газелей // [Электронный ресурс]: <http://www.rusnor.org/pubs/reviews/8316.htm>. 2012. 10 января.

² Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

³ Бёрлингем Б. Великие, а не большие. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

по И. Адизесу (в моем личном портфеле — работа независимым директором в двух российских компаниях-«газелях», а дочернюю компанию одной из этих газелей А. Юданов относит к российским «скрытым чемпионам»).

И чтобы выйти за пределы нашей личной практики работы с небольшой группой таких компаний по применению ими инструментов корпоративного управления, в 2015г. мы совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО провели первое в России исследование «Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях», охватив одномоментно и по единой методологии исследования уже выборку из 30-ти таких компаний. Главный итог таков — корпоративное управление в этих компаниях есть, но внедрение его *отдельных элементов носит избирательный характер* и обусловлено оценкой собственниками *целесообразности* их применения, а не выполнением рекомендаций CGBP.

Главенствующий, если не единственный, здесь внутренний драйвер развития систем корпоративного управления — воля и желание собственников, а не внешний — требования регуляторной среды. Мы даже придумали термин «*иное* корпоративное управление», который пришел мне в голову, когда я решил хоть немного понять, что собой представляет современное искусство и читая книгу Уилла Гомперца «Непонятное искусство» буквально наткнулся на эту цитату «я не собираюсь соревноваться с такими авторитетами (ВВ. — CGBP) — куда мне! — а хочу предложить нечто *иное*: собственную познавательную, веселую и легкую для восприятия книгу, охватывающую хронологическую историю современного искусства (от импрессионистов до наших дней, но изложенную с точки зрения сегодняшнего дня)^{1/2}.

¹ Вербицкий В.К. Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2016, № 12.

² Гомперц У. Непонятное искусство. От Моне до Бэнкси. — М.: Синдбад, 2016.

Мне эта цитата показалась очень эмоционально точно отражающей всю суть термина «иное корпоративное управление».

3.5. ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС И ГОСУДАРСТВО

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

С середины 2000-х гг. начался процесс наращивания государством своего опосредованного и прямого присутствия в экономике в формате владения собственностью. В кризис 2008г. этот процесс приобрел уже почти лавинообразную силу, и в настоящее время, по различным оценкам, прямое и косвенное участие государства в российской экономике составляет более 50%. Значительный рост активов, контролируемых государством, объективно приводит к возникновению потребности в повышении эффективности управления ими. Реализация этой задачи представляется невозможной без использования инструментов корпоративного управления. Понимая это, с 2008 г. государство поставило задачу внедрения стандартов корпоративного управления в практику работы российских компаний с государственным участием (госкомпаний). Начался этот процесс с замены чиновников в советах директоров госкомпаний на независимых директоров. И поначалу нам с коллегами казалось, что это может закончиться половинчатостью и свойственной нашей действительности некомплектностью и несистемностью, ограничившись заме-

ной небольшого числа чиновников на независимых директоров. Поэтому мы уже в 2009 г. даже написали статью о потенциальных опасностях такого пути с символическим названием «Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: необходим комплексный подход»¹. Возможно, благодаря в том числе этому нашему предостережению процесс в госкомпаниях пошел на удивление бодро и, к нашей профессиональной радости, очень даже активно. Помимо настойчивой замены в советах директоров госкомпаний чиновников на независимых директоров и профессиональных поверенных (профессиональные поверенные — это уже чисто российское изобретение, так сказать, для подстраховки: вроде и чиновников вывели, и контроль сохранили), государство начинает методично внедрять весь набор необходимых политик и процедур корпоративного управления в практику работы госкомпаний. Вопрос находится на контроле первых лиц государства. Порой нам представляется, что в данном процессе присутствуют элементы преждевременности, что ярко выражено в известной фразе «поперед батьки в пекло». Например, когда государство пытается в массовом порядке для очень разных компаний внедрять «очень продвинутые» передовые стандарты корпоративного управления (фактически полный набор рекомендаций СGBP), что неизбежно ведет к элементам формальности в работе, а то и ее профанации, то есть деятельности «для галочки». Возможно, что это неизбежный результат, надеюсь, искреннего желания государства-собственника навести порядок в большом хозяйстве — а это тысячи компаний по всей стране. И если раньше экспертное сообщество профессионалов в области корпоративного управления подталкивало государство к внедрению стандартов корпоративного управления в практику работы госкомпаний,

¹ *Беликов И.В., Вербицкий В.К., Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: необходим комплексный подход // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2009, № 12.*

то теперь оно выступает порой ограничителем. Это касается, в частности, вопроса об отмене *всех* директив профессиональным директорам, о выводе *всех* чиновников из составов советов директоров, о внедрении рекомендаций нового российского Кодекса корпоративного управления 2014 г. для *всех* госкомпаний и в полном объеме и др. (*ВВ. — в будущем, стоит признать, что государство ограничилось только тринадцатью крупнейшими публичными компания по обязательно-му внедрению норм Кодекса*). Государство выступило самым массовым заказчиком на профессиональных членов советов директоров (независимых директоров и профессиональных поверенных), уже имеющих опыт работы в советах директоров частных компаний, да таким, что их просто стало не хватать на все вакансии. И здесь пошел очень важный, весьма полезный и одновременно противоречивый диалектический процесс переноса бизнес подходов в деятельность госкомпаний с этими самыми директорами. Помню, что я тогда одновременно работал независимым директором в двух примерно одинаковых по размеру частной и государственной компаниях. Так частная за три года выросла вдвое, а государственная осталась какая была. Госкомпания упорно сопротивлялась «всеми фибрами своей души» изменениям, хотя менеджмент, нужно признать, был очень даже толковый. Думаю, что не хватало воли акционера-государства, транслируемой менеджменту посредством эффективно работающей системы корпоративного управления, чего с лихвой хватало в частной компании. Это я чувствовал на «собственной шкуре», приходя на заседания советов директоров этих компаний.

Но так было, по моим экспертным оценкам, до 2016г. Далее начался процесс, который лично я называю «бюрократизацией корпоративного управления» в госкомпаниях, когда стала выхолащиваться сама содержательная сущность корпоративного управления в угоду обозначенной выше «галочке». В советы директоров стали массово возвращаться чиновники и их доля стала расти, в качестве независимых директоров стали изби-

рать только что вышедших в отставку чиновников (*ВВ. – советы стали превращаться в так называемые в советское время «райские группы», куда уходили высокопоставленные отставные генералы*), реальных независимых директоров стало становиться катастрофически мало (узкий круг всем знакомых лиц). По форме все вроде бы все элементы системы корпоративного управления в госкомпаниях есть, как в известном монологе Аркадия Райкина про костюм — и рукава, и пуговицы, и карманы, а вот удовольствия от его носки (*ВВ. — работы этих систем*) нет.

Сомнения, конечно, еще остаются. Вполне возможно, еще и от того что мы, как эксперты, рассматриваем в качестве цели не просто внедрение инструментов корпоративного управления в практику работы госкомпаний, а изменение самой модели управления госсобственностью, переход от «ручного управления» через госслужащих ли, профессиональных поверенных ли, независимых директоров ли к модели действительно стратегического управления по целям и задачам. Современное корпоративное управление, в том числе и для госкомпаний, — это не только меры, облегчающие понимание состояния дел в компаниях и перспектив их развития, повышающие степень защиты прав различных категорий инвесторов и тем самым инвестиционную привлекательность компаний, но и способ повышения эффективности управления ими на стратегическом уровне, инструмент повышения эффективности использования имеющихся у них ресурсов, действенного управления рисками, контроля за деятельностью их высшего менеджмента и его правильной мотивации.

3.6. CORPORATE GOVERNANCE & CORPORATE MANAGEMENT

Завершить изложение парных диалектических категорий корпоративного управления я решил именно этой мыслью, которую сформулировал уже после выхода нашей с коллегами

вышеназванной статьи¹, и, возможно, поэтому самой противоречивой (по мнению ряда моих коллег). Их главный аргумент таков: это разные понятия, разные объекты исследования и разные системы внутри компании, и не следует их смешивать. Об этом довольно четко и однозначно говорит Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation, IFC) в своем фактически базовом для становления корпоративного управления в России шестиатомном издании². Коллеги из IFC в разделе «Понятие корпоративного управления» сразу же говорят, что «корпоративное управление не следует путать с менеджментом». Не могу удержаться, чтобы не привести их рисунок на эту тему (рис. 3.1, а). Я не собираюсь путать или смешивать эти понятия. Хочу лишь сказать о той части, где они пересекаются, что, собственно, видно на представленном рисунке и называется коллегами из IFC «стратегическое руководство». Мне же представляется, что на определенном этапе развития системы корпоративного управления (corporate governance) и системы менеджмента (corporate management) в компаниях (это наиболее заметно в наиболее крупных из них) произошло не оправданное для общего дела эффективного управления компанией дистанцирование этих систем друг от друга. Каждая из них стала жить своей самостоятельной и фактически самодостаточной жизнью, да еще и по разным принципам: система корпоративного управления в соответствии с известным принципом *nose in, hands off* (совать нос, но не руки), а система менеджмента — *пощупать руками*, как любят говорить японцы. Это отличие особенно проявляется, когда, как я писал выше о среднем бизнесе, приходится заниматься вопросами выстраивания систем корпоративного управления, работая независимым директором в советах директоров именно

¹ Беликов И.В., Вербичский В.К., Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: необходим комплексный подход // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2009, № 12

² Пособие по корпоративному управлению: в 6 т. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

таких компаний, а до этого поработать в крупной публичной компании. Что называется, «почувствуйте разницу». Думаю, что такое разделение и в определенной мере изолирование corporate governance и corporate management друг от друга является необоснованным и даже противоречащим принципам системности работы компаний как цельных систем. Поэтому я и поставил между ними именно известный знак & (амперсанд), который, на мой взгляд, наиболее ясно выражает, что мне хочется сказать о взаимосвязи corporate governance и corporate management (здесь можно, на мой взгляд, использовать и математический знак пересечения). Мне представляется, что нужно говорить не только о том, чем отличаются corporate governance от corporate management, но и том, что их объединяет. Коллеги из IFC назвали это очень определенно — «стратегическое руководство»; я обозначил очень неопределенно — знаком &, но это уже нюансы (рис. 3.1, б).

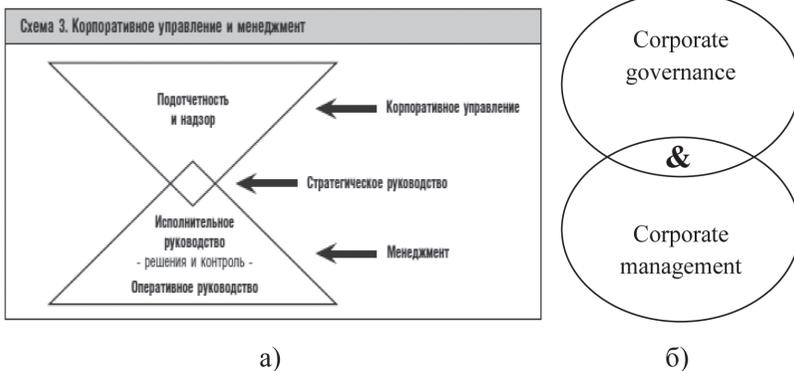


Рис. 3.1. Corporate governance & Corporate management

Источник: Пособие по корпоративному управлению: в 6 т., т. 1, с. 37 — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Диалектика в данной парной категории состоит в том, что после появления в нашей действительности в начале 2000-х гг.

предметной области **corporate governance** в управлении компаниями он стал развиваться как самостоятельная область, тесно связанная с такими областями, как фондовый рынок, IPO, приватизация, инвестиционная привлекательность, портфельные/институциональные инвесторы (миноритарные акционеры), IR, независимые директора, стейкхолдеры, транспарентность и т. п. Сформировалось устойчивое представление, что стоимость компаний является функцией исключительно этих факторов. Как-то мы совсем забыли, что первична для стоимости бизнеса все-таки эффективность работы компании и ее конкурентоспособность, которые, если исходить из всех учебников по менеджменту, обеспечиваются именно в предметной области **corporate management**. И здесь уже, в российских условиях высококонцентрированной структуры собственности, ведущая роль принадлежит мажоритарным акционерам. В классическом же идеальном *corporate governance* одна из важнейших задач состоит именно в защите миноритарных акционеров от своеволия «ненасытных» мажоритариев и менеджмента.

Приходится довольно часто объяснять мажоритарным и миноритарным акционерам, что они выполняют в компаниях взаимодополняющие роли: мажоритарии вместе с менеджментом создают *базовую* стоимость бизнеса, а «миноры-спекулянты» — его *добавочную* стоимость, идущую от фондового рынка, от их, порой и спекулятивных, операций с акциями. Когда однажды сотрудник холдинговой компании, владеющей публичными дочерними компаниями, пожаловался мне на «доставших его миноров», то я предложил ему поменять работу, так как эти самые миноры — его данность и судьба, пока он работает в публичной компании. Аналогичная взаимозависимость существует и в связке *corporate governance* и *corporate management*. В частности, высший уровень менеджмента (правление) — это и *corporate management*, и *corporate governance* одновременно (в известной дискуссии о составе советов директоров госкомпаний я категорический сторонник обязательного участия главы исполнительного органа в его

составе); внутренний аудит и риск-менеджмент работают одновременно и на менеджмент, и на совет директоров; в российских компаниях существует дилемма о роли и месте корпоративного секретаря и директора по корпоративному управлению в системе управления компании.

В процедурах системы менеджмента качества (стандарт ISO 9001 деятельности строго менеджмента) есть процедуры, связанные с регулированием исполнения менеджментом решений советов директоров и рекомендаций его комитетов. Лично для меня это было определенным открытием. Мы с коллегами написали статью на эту тему¹, и теперь я буквально «насаждаю» обязательность принятия в компаниях документов системы менеджмента качества, регулирующих эти процедуры. Как председатель комитетов по аудиту советов директоров ряда компаний, я включаю в план работы периодическое заслушивание подразделений внутреннего аудита и подразделений аудита системы менеджмента о качестве их взаимодействии.

Известный российский специалист по корпоративному управлению А.Г. Дементьева в своей книге развивает эту же мысль о взаимосвязи в компаниях систем corporate management и corporate governance, но в контексте процессов глобализации. Она вообще считает, что «в результате разделения функций собственности и управления образовалось новое направление в менеджменте, изучающее проблемы руководства корпорацией — корпоративное управление», то есть, в сущности, что corporate governance является составной частью corporate management. И дает такое толкование понятию «корпоративное управление»: «составная часть корпоративного менеджмента, осуществляемого высшим уровнем аппарата управления с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с корпорацией. Система

¹ *Вербицкий В.К., Кулакова М.Н., Бекшиоков А.А.* Корпоративное управление и система менеджмента качества компании // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013. № 5.

руководства посредством совета директоров предопределяет: эффективность корпоративного управления в целом, стабильное и устойчивое функционирование корпорации, конкурентоспособность корпорации»¹. Разделяю такую трактовку на 100%. Значит, в «полку» сторонников знака «&» прибыло. Но оказывается, что сторонники такого подхода есть не только среди исследователей корпоративного управления, но и среди собственников российских компаний, которые становятся уже кейсами. Такой очень серьёзный кейс лично я обнаружил в фундаментальном Российском журнале менеджмента, в котором продемонстрирована «связь механизмов корпоративного управления и потребностей корпоративного менеджмента, которую АФК «Система» подкрепляет выстраиванием организационных механизмов, стимулирующих инструментов, формальных и неформальных практик коммуникаций между менеджерами, директорами и акционерами»².

Завершая обсуждение этой парной категории, хочу рассказать небольшую историю из личной практики. Ассоциация менеджеров России (АМР)³ уже давно формирует «Топ-1000 российских менеджеров», в том числе функциональных топ-100 (финансисты, HR, IT, маркетологи, PR и др.). С 2010 г. по инициативе Российского института директоров формируется топ-100 директоров по корпоративному управлению. Мне доверили вручать приз первому победителю в этой номинации Е. Петелиной, в то время члену правления банка ВТБ. Мой небольшой «спич» был примерно такой:

«...среди специалистов по корпоративному управлению есть одно устойчивое выражение “совет директоров — ядро корпоративного управления”. Лично мне оно не очень нравит-

¹ Дементьева А.Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе. — М.: Магистр, 2014.

² Долгопятова Т.Г., Либман А.М., Петров И.О., Яковлев А.А. Роль совета директоров в российских растущих компаниях: опыт АФК «Система», часть II // Российский журнал менеджмента. 2015. № 23.

³ http://amr.ru/?page_id=3776.

ся, так как образ ядра является неодушевленным, да и каким-то фантастическим, если вспомнить полет барона Мюнхгаузена на ядре и роман Жюль Верна “Из пушки на Луну”. Мне ближе образ совета директоров как *мозга/головы* корпоративного управления. Но у мозга есть одно существенное ограничение, хорошо описанное Александром Беляевым в романе “Голова профессора Доуэля”, — он не может действовать. Такая же опасность существует и у совета директоров, если он не будет поддержан действиями менеджмента. Поэтому менеджмент — это *руки и ноги* корпоративного управления, которые, собственно, и реализуют замыслы мозга/головы».

Лично мне приходилось работать независимым директором в самых разных ситуациях, как с активной поддержкой менеджмента (и тогда удавалось реализовать много замыслов), так и при его пассивности или даже противодействии (тогда мало что удавалось сделать при даже «выдающихся» замыслах совета директоров). Только в согласованных действиях совета директоров и менеджмента компании гарантирован успех. Такая же взаимозависимость, ведущая к успеху, видится мне между областями *corporate management* и *corporate governance*, и обязательно со знаком *&*, в результате чего и можно получить положительный синергетический эффект.

Литература

1. *Адизес И.* Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

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

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

4. *Берлин А.Д.,* Вербицкий В.К., Гуляев К.А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризи-

сом? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 10.

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

6. *Вербицкий В.К., Кулакова М.Н., Бекшиоков А.А.* Корпоративное управление и система менеджмента качества компании // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013. № 5.

7. *Вербицкий В.* Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня // Рынок ценных бумаг. 2013. № 7.

8. *Вербицкий В.К.* Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2016, № 12.

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

10. *Гомперц У.* Непонятное искусство. От Моне до Бэнкси. — М.: Синдбад, 2016.

11. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — 5-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

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

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

14. *Долгопятова Т.Г., Либман А.М., Петров И.О., Яковлев А.А.* Роль совета директоров в российских растущих компаниях: АФК «Система», часть II // Российский журнал менеджмента. 2015. № 23.

15. *Друкер П., Макьярелло Дж.* Менеджмент. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

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

17. *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

18. *Коллинз Дж., Поррас Дж.* Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

19. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. — Манн, Иванов и Фербер, 2016.

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

21. *Ленсиони П.* Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. — М.: Манн. Иванов и Фербер, 2011.

22. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

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

24. *Мелия М.* Как усилить свою силу? Коучинг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

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

26. *Нив Г.* Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

27. *Ницше Ф.В.* Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого. — М.: Мартин, 2014.

28. *Перси А.* Правила жизни от Альберта Эйнштейна. — М.: Эксмо, 2015.

29. *Питерс Т., Уотерман-мл. Р.* В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

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

31. *Поррас Дж., Эмери С., Томпсон М.* Успех, построенный навечно. Как придать смысл своему существованию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2007.

32. *Пособие по корпоративному управлению: в 6 т.* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

33. *Розенцвейг Ф.* Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящих менеджеров в заблуждение. — BestBusinessBooks, 2008.

34. *Рэнд А.* Атлант расправил плечи: в 3 ч. — 9-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. Ч. 1. Непротиворечие.

35. *Симон Г.* Скрытые чемпионы. — М.: Дело, 2005.

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

37. *Франкл В.* Человек в поисках смысла: библиотека зарубежной психологии. — М.: Книга по требованию, 2012.

38. *Хоуден Дж.* Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников. — М.: Эксмо, 2011.

39. *Шер Р.* Сильный средний бизнес: как справиться с семью основными препятствиями роста. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

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

41. *Юданов А.Ю.* О формуле успеха среднего бизнеса в мире и России // Российский журнал менеджмента. 2013. № 3.