

Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях — И опыт... И интуиция... И доказательность



Вербицкий В.К.

Первый заместитель директора Российского института директоров, профессиональный независимый директор, автор книги «Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление»
verbitskiy@rid.ru

Отчет Российского института директоров — это уникальный инструмент измерения практики корпоративного управления в России

Сергей Гуриев,
профессор Высшей школы политических наук (Sciences) в Париже, ректор Российской экономической школы (2004–2013), главный экономист ЕБРР (2015–2019), профессор экономики

Выражаясь языком поколения моего сына, «хайпом» в российском корпоративном управлении в настоящее время являются средние непубличные компании. На эту тему в самого разного уровня изданиях выходят статьи, на крупнейших форумах бизнесмены и эксперты ее подробнейшим образом обсуждают, ведущими российскими институтами корпоративного управления проводятся исследования, а также обучающие программы «для заинтересованных в выходе из операционного управления и создании системы корпоративного управления — совета директоров или консультативного совета для устойчивого развития бизнеса», выходят уже даже книги про наблюдательные советы,

в подзаголовках которых прямо так и указывается, что они для «малого и среднего бизнеса». И чтобы как-то, выражаясь языком маркетологов, отпозиционироваться от коллег в этом уже даже огромном массиве информации, я построю свое изложение с элементами исторического экскурса.

В мае 2013 г. на весьма популярном в те годы форуме «Инвестиции в России» я сделал доклад, а потом уже осенью в еще более популярном журнале, ведущем свою историю из «лихих 90-х», «Рынок ценных бумаг», вышла одноименная статья «Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня?». И, отвечая на поставленный в названии статьи вопрос, два из четырех моих выводов были буквально следующие: «Начались процессы отхода собственников в среднем бизнесе от оперативного управления (по **И. Адизесу** это стадия юности), формирования советов директоров как реальных органов стратегического управления с привлечением в них внешних/независимых членов. Эти компании также становятся драйверами общего развития корпоративного управления в России (только корпоративное управление в этих компаниях имеет сильно управленческий аспект, помимо традиционного юридического) <...> смею утверждать, что этим компаниям не требуется полноформатное внедрение стандартов из corporate governance best practices. Им нужна только часть этих стандартов, исходя из состояния их PhICS-факторов. Собственно, этим они и начинают заниматься. И стоит им помочь в этом. Такая конкретно-историческая задача для профессионалов

в корпоративном управлении»¹. Упомянутая в той статье аббревиатура — это разработанный в течение нескольких лет до выхода статьи в Российском институте директоров инструмент под названием **«PhICS — модель корпоративного управления», позволяющий сформировать/синтезировать для каждой конкретной компании оптимальную систему корпоративного управления, которая соответствует состоянию именно ее ключевых факторов развития.** Этот инструмент нам «удалось защитить» в 2011 г. в ведущем российском научном журнале по менеджменту «Российский журнал менеджмента», в котором он впервые и увидел свет². Модель учитывает следующие ключевые факторы развития компании:

- Ph — стадия жизненного цикла (по Адизесу);
- I — тип/вид привлекаемых инвестиций;
- C — тип лидерства собственников;
- S — стратегия.

Модель не была плодом только кабинетной работы — она родилась как результат многолетней коллективной работы команды Российского института директоров по исследованию практики корпоративного управления и консультированию самых разных, в том числе и средних, непубличных российских компаний по созданию в них систем корпоративного управления, включая и советы директоров, как главный их элемент. Хорошей добавкой была и наша личная практика работы в советах директоров самых разных российских компаний — от публичных с миллиардными в долларах оборотами до этих самых средних непубличных

с выручкой в несколько сотен миллионов рублей, что позволяло на кончиках пальцев, или, как говорят японцы, «пощупать руками», понять разницу работы и систем корпоративного управления и советов директоров этих РАЗНЫХ компаний. Да, стоит отметить, что моей выпускной магистерской работой в Стокгольмской школе экономики было уже применение на практике PhICS-моделирования систем корпоративного управления двух реальных компаний, результатами которого я поделился на страницах настоящего журнала³.

В декабре 2014 г. на XIII Национальном Конгрессе профессиональных корпоративных директоров мы договорились с ректором Московской школы управления СКОЛКОВО Андреем Шароновым о проведении уже статистического исследования, которое вышло в 2015 г. и стало первым на эту тему в России — «Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях — 2015»⁴. А в 2019 г. мы повторно, уже в партнерстве с объединением российского среднего бизнеса «Деловая Россия» и экономическим факультетом МГУ им. М.В. Ломоносова, провели аналогичное исследование. Главный вывод, который мы получили в 2015-м, а в 2019-м его подтвердили, что корпоративное управление, как элемент управления, в этих компаниях есть! Но ЭТО корпоративное управление имеет мало общего с общеизвестным его видом, называемым «corporate governance best practices — передовая практика корпоративного управления», которое широко применяется в публичных компаниях всего мира. Пришлось даже придумать для его идентификации **термин «ИНОЕ корпоративное управле-**

- 1 Вербицкий В. Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня? // Рынок ценных бумаг. 2013. № 7.
- 2 Беликов И. В., Вербицкий В.К. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики // Российский журнал менеджмента. 2011. № 4.
- 3 Вербицкий В.К. PhICS-модели реальной практики корпоративного управления компаний: как их синтезировать? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2012. № 9.
- 4 Романова С. Советы повседневных дел // Ведомости. 2016. 22 марта; Вербицкий В.К. Корпоративное управление в средних непубличных компаниях: ИНОЕ корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. № 12.

ние»: «внедрение элементов корпоративного управления носит в средних российских непубличных компаниях избирательный характер и основано на целесообразности их применения, а не строгом следовании требованиям передовой практики корпоративного управления (*corporate governance best practices*). Формализация (закрепление элементов в уставных и иных внутренних документах) не всегда обязательна, что подтверждается существованием «квази» советов директоров. Образно говоря, собственники строят в своих компаниях «иное корпоративное управление», в основе которого лежит абсолютный прагматизм, а не безусловное следование *best practices*»⁵.

К чему я совершил этот исторический экскурс? Да к тому, что когда сегодня «из всех репродукторов» говорят про построение советов директоров (да еще вдобавок и их light-версий — консультативных советов) в средних российских непубличных компаниях, то в основе этих разговоров лежит почти исключительно так называемый *case method* (кейс-метод) из практики обучения в классических бизнес-школах. Беру вот в руки одно уважаемое, солидно оформленное «Исследование практики советов директоров в частном бизнесе»... и после внимательного изучения с красной ручкой пишу на его обложке «ЭТО не исследование, а опрос собственников и экспертов, набор частных мнений, кейсов описательного характера; нет обработки статистики, нет трендов/тенденций; эмпирика, опыт, метод «проб и ошибок»; нет моделирования, закономерности и системности в построении советов директоров». Может, я, конечно, предвзята к термину «исследование», но за десять лет работы в научно-исследовательском институте по разработке систем управления у меня сформировался именно такой запрос к его результатам, если уж его авторы ТАК назвали.

А совсем недавно читал уже другое исследование и тоже в формате опроса бизнесменов на тему различного восприятия разных поколений (В.В. — родители-бизнесмены и их дети-наследники) успеха и денег, и по его итогам авторы ведь выходят именно на определенные обобщенно-агрегированные поведенческие модели, то есть закономерности, говорят про «оптимальные форматы взаимоотношений между родителями и детьми в вопросах наследования бизнесов».

Слушаю как-то одного известного и весьма уважаемого, и мною тоже, эксперта и практикующего независимого директора с приглашением на свой мастер-класс, и он именно вот так перечисляет конкурентные преимущества последнего: «курс будет посвящен только практике, практике и практике (В.В. — именно так, три раза подряд)... образ мышления формируется **только** (В.В. — выделено мною, конечно, но так категорично в оригинале) под воздействием кейсов и общения с практиками». Ощущение несправедливости ТАКОГО подхода к научному знанию и игнорированию закономерностей сразу же находит защиту в известнейшей цитате, приписываемой одновременно двум великим ученым — физику **Роберту Киргхофу** и философу **Иммануилу Канту**, что «нет ничего практичнее хорошей теории», которую я впервые услышал из уст знакомого бизнесмена после его возвращения из Гарвардской школы бизнеса, где и зародился почти сто лет назад упомянутый выше *case method*. А учитывая, что в упомянутых исследовании и мастер-классе речь идет о ЧУЖОМ опыте, то на помощь приходит выдающийся российский историк и географ **Лев Гумилев**, утверждавший, что «изучать иной опыт можно и должно, но стоит помнить, что это именно чужой опыт»⁶. Более того, ведь любой личный опыт уникален, и получен только на одной кон-

5 Вербцкий В.К. Корпоративное управление в средних непубличных компаниях: ИНОЕ корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. № 12.

6 Гумилев Л.Н. От Руси до России: очерки этнической истории. — М.: Айрис-пресс, 2012.

кретной компании, и более НИКОГДА не может быть повторен. Это опыт построения компании как системы, и «выдернуть» из этого опыта что-то одно и применить в другой системе будет похоже на «выковыривание изюма» из одной булочки с попыткой его вкрапления в другую.

Такая позиция моих коллег, хоть и вызывает мои нарекания, но базируется на важном управленческом инструменте бенчмаркинг. Ведь наша консалтинговая практика со средними российскими непубличными компаниями, а также практика работы в их советах директоров показывает, что бизнесменам больше импонирует опора на свой личный ПРОШЛЫЙ управленческий опыт и свою интуицию, или, как они любят сами определять, «предпринимательское чутье», в отношении будущего развития/управления компанией. Забывая, очевидно, ставшие уже афоризмом слова великого британца Уинстона Черчилля о том, что «генералы всегда готовятся к прошлой войне».

Нам представляется, что в этих двух подходах не хватает двух концептуальных вещей. Первое, это то, что я определил как «доказательность/обоснованность, которая важнее новизны», когда прочитал книгу двух профессоров Стэнфордского университета **Джеффри Пфеффера** и **Роберта Саттона** «Доказательный менеджмент», что в итоге вылилось в термин «доказательное корпоративное управление» прямо на обложке уже моей книги⁷. **Второе, это объединение вместе всех трех аргументов — И опыта, И интуиции, И доказательности.** Присутствие именно союза «и», и именно в прописном формате, имеет значение... и ключевое. Ведь именно такой подход позволяет добиться «превосходного баланса общетеоретических

и практических моментов», как определил, теперь уже можно без кавычек писать, великий китаец современности, основатель компании Alibaba **Джек Ма**, главное достоинство книги **Цзэн Мина** «Alibaba и умный бизнес будущего», в которой автор смог разглядеть основы успеха **Джека Ма**⁸. Но это только часть, главное, что появляется именно системный подход, про который у нас много говорят, а в реальности часто ему уготована роль той самой Золушки, только не в счастливом завершении фильма-сказки, а в его самом brutальном начале.

Как нам представляется, именно в подходе «PhICS — модель корпоративного управления» такой баланс и достигается.

На стадии «моделирования» будущей системы корпоративного управления конкретной средней непубличной компании учитываются «опыт» и «доказательность», когда эксперты-консультанты опираются на свой практический опыт, полученный в их работе со МНОГИМИ компаниями-кейсами, что позволило им вывести определенные закономерности «оптимальности/не оптимальности» рекомендаций из corporate governance best practices для данных значений ключевых факторов развития именно ЭТОЙ компании.

На стадии «коучинга», когда система корпоративного управления, включающая, естественно, и совет директоров, начинает практически функционировать, включается и «интуиция» собственника. Лично у меня бывало немало ситуаций, когда приходилось соглашаться с ней, а по прошествии времени оказывалось порой, что права она, а не «доказательность» и «опыт».

7 Пфеффер Дж., Саттон Р. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса. — М.: Эксмо, 2008; Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление. — М.: Интеллектуальная литература, 2020.

8 Цзэн М. Alibaba и умный бизнес будущего: как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию. — М.: Альпина паблишер, 2019.