

Диалектика развития корпоративного управления в России

Аннотация. В статье рассматриваются важнейшие изменения в системе корпоративного управления в России, произошедшие за 30 лет ее формирования и развития. Автор предлагает выделить шесть парных категорий в этой области и анализирует их диалектически – от того, что было в начале формирования системы, к тому, что стало и почему это произошло. Такой подход, основанный и на личном опыте работы независимым директором в ряде компаний, а также заместителем директора Российского института директоров, позволяет сделать выводы о существенном изменении как понимания корпоративного управления, так и практики в этой области. Данная статья Дидеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление».

Ключевые слова: корпоративное управление, менеджмент, совет директоров, независимые директора, государственные, крупные и средние частные компании.

Verbitsky V.

Dialectics of Corporate Governance Development in Russia

Abstract. The paper explores the key changes in the Russian corporate governance system over the last 30 years of its development. The author suggests six dual notions in this sphere and analyses the dialectics of their understanding – from the formation of the system to its present state explaining the reasons of the changes. Such approach based on personal experience of independent director in a number of companies and of deputy director of the Russian Institute of Directors allows to make several conclusions about serious shifts both in governance thinking and practice. The paper is based on the second edition of the book “From Ideal into Real 2.0: Evidence-Based Corporate Governance”.

Key words: corporate governance, management, board of directors,

independent directors, state-owned, large and mid-size private companies.

Для анализа изменений, произошедших в российском корпоративном управлении за три десятилетия его развития, необходимо рассмотреть диалектику по крайней мере шести парных категорий, относящихся к этой сфере управления бизнесом (1):

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. корпоративное управление (corporate governance) и корпоративный менеджмент (corporate management).

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, которая, по мнению известнейшего консультанта по вопросам руководства и автора мирового супербестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей» С. Кови, «выражается я-парадигмой: я могу это сделать; я несу ответственность; я полагаюсь на самого себя; я могу выбрать» (2).

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 Р. Позена из Гарвардской школы бизнеса «Советы директоров: сборная профессионалов» (3). 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, содержательных аспектов их деятельности, их функциональности — и Р. Позен предлагает модель *профессионального* совета. Хотя Р. Лебланк и Дж. 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» (4). По сути, если выразаться 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, как это звучит на профессиональном шахтерском сленге, выдавать на-гора 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?

В последнее время наметилась устойчивая важная и полезная тенденция - приход в отрасль из регулярного менеджмента зрелых топ-менеджеров, как действующих, так и, что особенно отраднo, 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 компаний, в которых они и были руководителями. А это была все-таки функция представительства менеджмента в совете директоров, а не чистого членства в совете директоров, и уж тем более не функция собственно независимого директора. У них просто еще нет такого опыта. Особенности работы именно независимого директора им и предстоит освоить, иными словами, их нужно «оттюнинговать» на независимого директора, что потребует пусть и не радикальной, но весьма существенной трансформации их управленческого мировоззрения. Профессор бизнес-школы INSEAD и сам весьма опытный независимый директор С. Шекшня также отмечает, что «бывшие генеральные директора привыкли выступать в роли босса ... принимать смелые решения, отдавать приказы... они привыкли быть звездами и действовать, добиваясь результата ..., что не позволяет (*совету директоров*. — В.В.) осмыслить проблему коллективно... ведь для них главное не скорость, а качество решения» (5).

2. Внешние формы и внутренние потребности

На ранней фазе становления корпоративного управления в России доминировали *внешние формы* корпоративного управления, то есть имел место уклон в формальное соблюдение требований законодательства и рекомендаций CGBP (corporate governance best practices - лучшие/передовые практики корпоративного управления), которые выдвигались биржами, потенциальными инвесторами и другими стейкхолдерами, что далее будем называть *идеальным корпоративным управлением*. Компании активно разрабатывали в красивых формулировках внутренние документы, формализующие такие составляющие корпоративного управления, как информационная и дивидендная политики, взаимодействие с инвесторами (в России возникла доселе неизвестная диковинная профессия — специалист по investor relations (от *англ.* «отношения с инвесторами»), 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, 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) 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. Акции многих перспективных компании расходились среди зарубежных портфельных инвесторов как горячие пирожки и их не очень интересовали практики корпоративного управления в них. У глобальных инвесторов были просто зарезервированы на средства (в критериях «регион/страна — отрасль» это были хорошие варианты для формирования инвестиционного портфеля). В то время требовалось иметь минимально необходимый «джентльменский набор» атрибутов из рекомендаций CGBP — 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 неожиданный «идеальный шторм». 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 краткосрочно-спекулятивных), а также в понимании закономерностей распределения информации внутри и вне 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 компаниями действий, но и ориентируют на удовлетворение **внутренних потребностей**, продиктованных логикой развития бизнеса компании, отрасли, в которой она работает, и экономики в целом. Акционеры всерьез задумались, что качественное корпоративное управление — это инструмент не только инвестиционной привлекательности компаний, но и реального повышения их эффективности и устойчивого развития.

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, это были 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 западных практиков, которые для них более понятны и предсказуемы, а также воспринимаются 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 стандартов корпоративного управления, уже принятых ими в форме внутренних документов. Теперь стало важно 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 корпоративного 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 работать. 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.*

Вот, что говорят по этому поводу авторы известного труда «Доказательный менеджмент» Дж. Пфеффер и Р. Саттон: «Надо знать не только *что*, но и *как* делать» и «гораздо важнее то, *какие* люди работают в компании, чем то, *что* эти люди делают». П. Друкера эта проблема просто пробивает на эмоции: «Для любого человека, а особенно работника умственного труда (*и управленца тоже*. — В.В.), 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» (6, с.5).

Резюмируя, приведу заключение доктора О. Шармера из Массачусетского технологического института: «За последние несколько десятилетий мы видели два основных сдвига в подходе к управлению. Во-первых, перенесли свое внимание со “что” на “как”. Во-вторых, переместились от “как” к “откуда”: от процесса (как) к внутреннему пространству, из которого руководители и системы функционируют и действуют (откуда)... от продукта к процессу, от

процесса к источнику» (7). Получается, что это еще одна проблемная область, где мы отстаем на десятилетия.

4. *Крупный и средний бизнес*

Данная парная категория заметно проявилась несколько позже, чем предыдущие. Довольно долго проблематикой корпоративного управления интересовался только **крупный** российский бизнес. Так в России сложилось исторически, что в сознании специалистов фондового рынка, корпоративного управления, финансов очень крепка понятийная связка «фондовый рынок / инвестиционная привлекательность / привлечение капитала / приватизация — корпоративное управление». Корпоративное управление в принципе вошло в сознание российского бизнеса и государства именно как следствие процессов приватизации 90-х гг. прошлого столетия. И если почитать многочисленные публикации о становлении и развитии корпоративного управления в России, а также регуляторные документы госорганов, можно сделать вывод, что оно по-прежнему идет рука об руку с перечисленными выше понятиями. В таком случае становится ясен скепсис большого числа коллег по цеху по поводу спада интереса к проблематике корпоративного управления в стране (впервые я услышал об этом от одного известного специалиста российского фондового рынка): раз, мол, с нашим фондовым рынком, инвестиционной привлекательностью, новой приватизацией и привлечением капитала все не очень здорово, то такова и судьба российского корпоративного управления. Я ему ответил, что это не совсем так и что в интересе к корпоративному управлению произошли существенные изменения, связанные, в том числе, с появлением такого нового драйвера его развития, как **средний бизнес**.

В условиях перехода от развития корпоративного управления только как внешнего атрибута инвестиционной привлекательности для 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») становится очевидным их заметный интерес к внедрению

у себя органов, политик и процедур корпоративного управления. Ситуация с приобщением среднего бизнеса к корпоративному управлению напоминает описываемую П. Друкером ситуацию с менеджментом, когда долгие годы на него смотрели только как на атрибут крупного бизнеса и даже еще «в начале 1970-х, когда Американская ассоциация менеджмента пригласила представителей малого бизнеса на “президентский курс” по менеджменту, приглашенные говорили: “Менеджмент? Это не для меня — это касается только больших компаний”» (8).

Российский институт директоров накопил уже достаточный опыт работы со *средними* частными непубличными компаниями (от одного до нескольких собственников) по построению и организации работы их систем корпоративного управления (9). Хочу отметить, что под средними компаниями мы понимаем компании с годовой выручкой от 10 млн до 1 млрд долл. США. 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 следующие: 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 неведомая 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 СGBP.

Хочется отметить, что эти средние компании вовсе не слабые и простые, а по-настоящему сильные и особенные. Известные специалисты выделяют два самых характерных их типа: «скрытые чемпионы» и «газели». Исследованием явления «скрытых чемпионов» (hidden champions) занимается уже выше упомянутый Г. Симон (10), считая их компаниями мирового класса, которые формируют бизнес-модели будущего, а профессор А. Юданов из Финансового университета при Правительстве РФ предлагает зримый образ этих компаний на российских кейсах. В 1980-х гг. американский экономист Д. Берч ввел понятие «быстрорастущая фирма», или «фирма-газель» (high-growth firm, gazelle), определив 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», а А. Юданов считает, что «газели» являются элитой российского среднего бизнеса (11). Он полагает, что их успех достигается «не только за счет использования рафинированных (*идеальных*. — В.В.) управленческих методик», но «тот, кто хочет работать с газелями, должен учитывать специфику их бизнеса, а не навязывать стандартные (*идеальные*. — В.В.) решения». 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 своим 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» (12). Эти компании осмысленно ограничивают масштаб своего бизнеса, число сотрудников и акционеров; для них качество важнее роста бизнеса.

Чтобы выйти за пределы личной практики работы с небольшой группой таких компаний по применению ими инструментов корпоративного управления, в 2015 г. совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО мы провели первое в России исследование «Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях», охватив одновременно и по единой методологии исследования уже выборку из 30 таких компаний. Наш главный вывод 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. Главенствующим, если не единственным, является именно внутренний драйвер развития систем корпоративного управления — воля и желание собственников, а не внешний — требования регуляторной среды. Мы даже придумали термин «*иное корпоративное управление*».

В этих компаниях — что в начале знакомства с ними меня сильно удивляло — вполне органично сосуществуют две корпоративные культуры. Одна — это культура продукта, с высочайшей требовательностью к качеству производимой продукции, а вторая — культура управления, и здесь наблюдается крайне низкий уровень качества управленческих процессов и документов (так и просится известное выражение «сделано на коленке») при почти полном отсутствии необходимой для управления здоровой бюрократии. Сами производственные операционные процессы и документы были в норме и адекватны качеству производимой продукции. Речь идет про процессы и документы, относящиеся к системе корпоративного управления: уставы, положения об органах управления, регламенты и протоколы их заседаний, сами заседания этих самых органов и т. п. Порой в адрес этих документов и процедур от их участников слышится почти пренебрежение, мол, все это ерунда, не имеющая отношения к делу.

Коллеги из одной из ведущих международных

консалтинговых компаний BCG заметили, что «налажено планирование производства, а вот управленческое планирование представляет собой хаос из новых программ, подходов и совещаний по их поводу». Если и далее использовать в отношении бизнес-компаний аналогии И. Адизеса из животного мира, то подобные компании напоминают мне камчатского краба с превосходно развитой огромной правой клешней (культура продукта) и недоразвитой левой клешней (культура управления), и теперь я использую термин «корпоративная культура камчатского краба» для описания ситуации в средних компаниях. Некоторое объяснение истоков этой корпоративной культуры я нашел у автора книги «Русская модель управления» А. Прохорова, который считает, что одной из основных черт этой самой модели является «неправовой характер управления» и проистекающие отсюда «двойные стандарты и двойные моральные нормы» (13).

5. Частный бизнес и государство

Внедрение стандартов корпоративного управления началось в ходе приватизации 90-х гг., когда государственная собственность становилась частной. Проводилось оно в бизнесе, конечно, по необходимости, из-за требований законодательства и зачастую с его нарушением. Появившийся тогда термин «рейдерство» — по сути, захват собственности с использованием юридических тонкостей, усиленных административным или иным ресурсом, вроде как даже и по закону.

С середины 2000-х гг. начался процесс наращивания государством своего опосредованного и прямого присутствия в экономике в формате владения собственностью. В кризис 2008 г. этот процесс приобрел почти лавинообразные масштабы, 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 некомплексностью и несистемностью, ограничившись заменой небольшого числа чиновников на независимых директоров.

Помимо последовательной 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. Например, когда государство пытается в массовом порядке для очень разных компаний внедрять самые продвинутые передовые стандарты корпоративного управления (фактически полный набор рекомендаций CGBP), что неизбежно ведет к элементам формальности в работе, а то и ее профанации, то есть деятельности «для галочки». Возможно, что это неизбежный результат, желания государства-собственника навести порядок в большом хозяйстве — а это тысячи и 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, то теперь оно чаще выступает 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. (стоит признать, что государство ограничилось только тринадцатью крупнейшими

публичными компаниями). 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 самими директорами. 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 сопротивлялась изменениям всеми фибрами своей души, хотя менеджмент, нужно признать, был очень толковый. Думаю, что не хватало воли акционера-государства, транслируемой менеджменту посредством эффективно работающей системы корпоративного управления, чего с лихвой хватало в частной компании.

Но так было, по моим экспертным оценкам, до 2016 г. 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 избирать только что вышедших в отставку высокопоставленных чиновников (советы стали превращаться, как говорили в Советской армии, в «райские группы», куда уходили отставные генералы), реальных независимых директоров стало становиться катастрофически мало (узкий круг всем знакомых лиц).

Сомнения, конечно, не только остаются, но и усиливаются в последние годы. Вполне возможно, потому 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, профессиональных поверенных или независимых директоров 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.

6. *Corporate governance & Corporate management*

Многие считают, что это разные понятия, разные объекты исследования и разные системы внутри компании, и не следует их смешивать. Об этом четко и однозначно говорит Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation, IFC) в своем базовом для становления корпоративного управления в России шеститомном издании (). Я не собираюсь путать или смешивать эти понятия (рис. 1, а). 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 (особенно — в наиболее крупных) происходит неоправданное для общего дела эффективного управления компанией дистанцирование этих систем друг от друга. Каждая из них начинает жить своей самостоятельной и фактически самодостаточной жизнью по различным 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 заметно, если, как я писал выше, приходится заниматься выстраиванием систем корпоративного управления в качестве независимого директора в советах директоров средних компаний, до этого поработав в крупной публичной компании. 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.

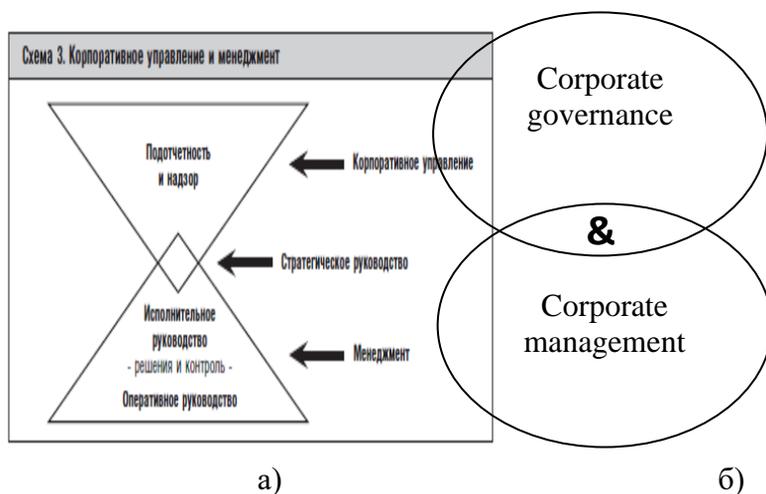


Рис. 1. Corporate governance & Corporate management

Диалектика данной парной категории состоит в том, что после появления в нашей действительности в начале 2000-х гг. предметной области *corporate governance* в управлении компаниями она стала 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, прозрачность и т. п. Сформировалось устойчивое представление, что стоимость компаний является функцией исключительно этих факторов. Мы словно совсем забыли, что для стоимости бизнеса все-таки первична эффективность работы компании и ее конкурентоспособность, которые, если исходить из всех учебников по менеджменту, обеспечиваются именно в предметной области *corporate management*. Да, 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.

Мне 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.

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 именно менеджмента) есть процедуры, связанные с регулированием исполнения менеджментом решений советов директоров и рекомендаций его комитетов.

Известный российский специалист по корпоративному управлению А. 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 руководства посредством совета директоров предопределяет: эффективность корпоративного управления в целом, стабильное и устойчивое функционирование корпорации, конкурентоспособность

корпорации» (15, с.8). Разделяю такую трактовку на 100%. Но оказывается, сторонники такого подхода есть не только среди исследователей корпоративного управления, но и среди собственников российских компаний, которые становятся здесь кейсами. Такой очень серьезный 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» (16).

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 даже при 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.

Список литературы

1. *Вербицкий В.* Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление. – М.: Альпина ПРО, 2022
2. *Кови С.Р.* Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2011.
3. *Позен Р.* Советы директоров: сборная профессионалов // Harvard Business Review Россия. — 2011. — Январь-февраль.
4. *Лебланк Р., Гиллис Д.* Совет директоров — взгляд изнутри: принципы формирования, управления, анализ эффективности.

- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. *Шекшня С.* Не лидер, а координатор // Harvard Business Review Россия. — 2018. — Декабрь
 6. *Пфедффер Дж., Саттон Р.* Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса. — М.: Эксмо, 2008.
 7. *Шармер О.* Теория U. Лидерство из будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
 8. *Вербицкий В.* Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня // Рынок ценных бумаг. — 2013. — №7.
 9. *Вербицкий В.К.* Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2016. — №12.
 10. *Симон Г.* Скрытые чемпионы. — М.: Дело, 2005.
 11. *Юданов А.Ю.* О формуле успеха среднего бизнеса в мире и России // Российский журнал менеджмента. — 2013. — №3.
 12. *Бёрлингем Б.* Великие, а не большие. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
 13. *Фуколова Ю.* Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться (интервью Прохорова А.) // Harvard Business Review Россия. — 2018. — Январь-февраль.
 14. Пособие по корпоративному управлению. Международная финансовая корпорация – IFC – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
 15. *Дементьева А.Г.* Практика принятия решений в глобальном бизнесе. — М.: Магистр, 2014.
 16. *Долгопятова Т.Г., Либман А.М., Петров И.О., Яковлев А.А.* Роль совета директоров в российских компаниях: опыт АФК «Система», ч. II // Российский журнал менеджмента. — 2015. — №2.