

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ. <i>Манифест менеджера-инноватора</i>	17
ВВЕДЕНИЕ	20
ПРОЛОГ <i>My way: от инженера-инноватора к менеджеру-инноватору</i>	29

ЧАСТЬ I

КАРТИНА ИДЕАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

45

ГЛАВА 1 <i>Система корпоративного управления компании</i>	45
ГЛАВА 2 <i>Практика соблюдения российскими компаниями рекомендаций corporate governance best practices</i>	50
Права акционеров	53
Деятельность органов управления и контроля	56
Раскрытие информации	59
Корпоративная социальная ответственность (КСО)	62
ГЛАВА 3 <i>Что в сухом остатке? Недостаток системности</i>	66

ЧАСТЬ II

ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

73

ГЛАВА 4 <i>Диалектика развития корпоративного управления в России</i>	74
Независимость и профессионализм членов советов директоров	76
Внешние формы и внутренние потребности	83
Иностранные и российские независимые директора	85
Крупный и средний бизнес	87
Частный бизнес и государство	92
Corporate governance & corporate management	95
ГЛАВА 5 <i>Особенности внедрения стандартов корпоративного управления в российских компаниях</i>	100
Лингвисты — юристы — экономисты — управленцы	100
Эволюционность и этапность	104
Объективные потребности компании и ее основных акционеров	108
Комплексность	115

	Ориентирование на эффективность управления бизнесом, реально-потенциальных инвесторов	118
	Общность принципов и подходов внедрения с другими сложными системами и подсистемами управления компаний (СМК — ISO, ERP и BI, CRM, ERM, BPM, LEAN, BSC и KPI, TQM, CCPM)	122
	Системность	123
	Оптимальность (уникальность, индивидуальность) модели корпоративного управления для каждой компании	130
ГЛАВА 6	<i>PhICS-модель корпоративного управления компании и основные факторы развития компании</i>	135
	Ph (phase) — стадия развития компании (жизненного цикла)	139
	I (investments) — формы финансирования инвестиций	142
	C (control) — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль)	143
	S (strategy) — стратегия развития компании	155
	О простоте и сложности — 1.	158
	Траектории развития систем корпоративного управления компаний	164
ГЛАВА 7	<i>Инструменты оценки качества корпоративного управления — рейтинг и аудит</i>	172
ГЛАВА 8	<i>Практические кейсы синтеза и внедрения PhICS-моделей систем корпоративного управления реальных российских компаний</i>	185
	Кейс № 1. Средний частный медицинский центр	189
	Кейс № 2. Крупный частный мясоперерабатывающий холдинг	191
	О простоте и сложности — 2.	203
ГЛАВА 9	<i>Особенности работы советов директоров российских компаний</i>	209
	Общие особенности работы советов директоров	210
	Особенности работы советов директоров госкомпаний	262
	«Особенные» независимые директора	283
	О независимом директоре замолвите слово... образное	287
	Независимый директор и риск-ориентированное мышление	296
	Буревестник и муравей	307
	«Чего изволите?» и «Сам с усами!»	310
	Эксперт и управленец	320
ГЛАВА 10	<i>Оценка работы советов директоров. Вознаграждение членов советов директоров</i>	325
ГЛАВА 11	<i>Изучение — адаптация — внедрение: нужна ли адаптация?</i>	342
	Российский кодекс корпоративного управления — неадаптация	365
	Комитет по аудиту — практика адаптации	369

Внутренний аудит — практика адаптации	376
А подумать?	382
ГЛАВА 12 Корпоративное УПРАВЛЕНИЕ	395
Корпоративная культура, образ управленческого мышления	421
О власти и демократии в компании	426
Инновации в госкомпаниях	432
Кредитование среднего бизнеса	439
Последыши и последователи — кем быть?	441
ЭПИЛОГ Корпоративное управление и экономика впечатлений	445
БЛАГОДАРНОСТИ	471
ПРИЛОЖЕНИЕ. Критерии Методики национального рейтинга корпоративного управления Российского института директоров (рекомендации corporate governance best practices — CGBP)	473
Группа I. Права акционеров — 23	473
Группа II. Деятельность органов управления и контроля — 25	474
Группа III. Раскрытие информации — 27	475
Группа IV. Корпоративная социальная ответственность — 7	477
БИБЛИОГРАФИЯ	478

Расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает **действительное** ради **должного**, действует скорее во вред себе, нежели на благо.

Никколо Макиавелли
(1469–1527)
«Государь»

Действительный человек представляет гораздо более высокую ценность, чем **«желательный»** человек... из **идеалов**.

Фридрих Ницше
(1844–1900)
«Воля к власти»

Мы не должны видеть мир таким, **каким они хотят заставить** нас его видеть.

Айн Рэнд
(1905–1982)
«Атлант расправил плечи»

ПРЕДИСЛОВИЕ *Манифест менеджера-инноватора*

Уважаемый читатель, книга, которая находится перед вами, принадлежит к довольно необычному жанру. Фактически это изложение глубоко продуманных и искренних взглядов весьма опытного в корпоративном управлении человека, который сам про себя сказал, что он прошел путь от инженера-инноватора до менеджера-инноватора, и в этом смысле книга может быть названа манифестом. Однако вы, наверное, уже заметили, что, в отличие от распространенных и известных в истории манифестов, по толщине книга Владимира Вербицкого больше напоминает учебник, что может отпугнуть читателя, не имеющего достаточно времени для того, чтобы тратить его на толстые книги.

Хочу успокоить вас, читатель, это действительно учебник, но именно поэтому толщину этой книги надо поделить на четыре. Потому что Владимир Вербицкий каждое из своих выстроенных положений объясняет всеми способами. Первое — многочисленными ссылками на авторитеты, книги, ставшие классическими в управленческой науке и в корпоративном управлении, гуру, действующих в этой области. Второе — ссылками на художественную литературу, философские произведения, цитатами, образами. Третье — собственным опытом, случаями из своей практики, весьма богатой, относящейся к разным типам компаний. И, наконец, четвертое — логическим рассуждением, которое приводит к определенному выводу. Вам всего-навсего надо выбрать, какой из способов доказательства действует на вас лично сильнее всего, и объем работы сократится в четыре раза, а удовольствие человек должен получать и от разнообразия изложения.

В чем же состоит основное утверждение автора? Мне кажется, что Владимир Вербицкий видит корпоративное управление как живую сущность, которая есть в любой компании независимо от формы управления. Просто иногда она существует в форме эмбриона, и разглядеть ее может только специалист, а иногда это развитая система корпоративных правил, тестируемая кодексом корпоративного управления. Именно при тестировании кодексом и образуется парадоксальный эффект, который лежит в основе логики автора. Почему-то так получается, что компании выполняют хорошо одни предписания кодекса и значительно хуже выполняют другие. Объясняя этот эффект, автор приходит к центральной рекомендации книги — идее четырехэлементной формулы, которая позволяет определить, исходя из фазы развития организации, способов финансирования, стиля руководства и т. д., какие вопросы корпоративного управления окажутся реально

востребованными и важными для жизни компании, а какие нет. И после формулирования этой модели, которую Владимир Вербицкий разрабатывал вместе со своими коллегами по Российскому институту директоров и активно применяет в собственной практике, остается только показать, как она работает для разных компаний, разных групп управления, для того чтобы люди убедились, что автор манифеста думает о вещах прагматических.

Как человек, имеющий опыт независимого директора в частных и государственных компаниях, хочу сказать, что проверил на себе положения книги Владимира Вербицкого и пришел к выводу, что, пожалуй, все так и есть, как утверждает автор. Действительно, разные породы независимых директоров нужны для разных целей и разных фаз развития компании, и разнообразие здесь скорее хорошо, чем плохо. Надеюсь, что люди, которые занимаются другими направлениями деятельности или интересуются корпоративным управлением, тоже найдут способ оттестировать на своем опыте то, что предлагает Владимир Вербицкий.

По существу, можно было бы дальше и не говорить о книге Владимира Вербицкого, но не могу пройти мимо двух моментов. Хочу безусловно поддержать автора в идее, что в корпоративном управлении «культура имеет значение», и речь идет не о корпоративной культуре в данном случае, а о культуре нации, о ценностях и поведенческих установках, которые тестируются с помощью разных методик Шварца, Хофстеде и др. Согласен с автором, что именно последняя методика — замечательного голландца Герта Хофстеде — представляет наибольший интерес. Именно использование таких способов диагностики национального экономического поведения позволяет предсказать, какие механизмы корпоративного управления работают, а какие нет. Мне кажется, что автор удачно развивает российское применение методики, давая более точные русские названия некоторым таинственным терминам, введенным Хофстеде. Например, вместо «маскулинности» Владимир Вербицкий употребляет слово «напористость», которое гораздо точнее передает смысл этой характеристики.

Вряд ли интересно читать книгу, с которой полностью согласен (потому что тогда такую книгу мог бы написать рано или поздно сам — конечно, накопив те знания и опыт, которые у Владимира Вербицкого есть, а у многих из нас отсутствуют). Поэтому закончу моментом несогласия или сомнения. Автор довольно критично отзывается об идеях, что скоро взаимодействие изменится до такой степени, что возникнут сетевые группы и схемы, которые не уместятся в обычные шаблоны корпоративного управления. Пожалуй, я и сам с сомнением бы отнесся к такому футурологическому взгляду десять лет назад. Но сейчас, погрузившись в практику перехода разных стран к цифровой экономике, хочу подтвердить, что вероятность как появления принципиально иных схем управления в иерархиях (компаниях), так

и образования новых типов сетей чрезвычайно высока. Мы можем увидеть вскоре новые объекты, и было бы интересно понять, будет ли меняться корпоративное управление, к примеру, в цифровых платформах и агрегаторах в организациях, которые сейчас прорываются и уже прорвались в топ-10 самых богатых компаний мира. Напомню, что семь из десяти самых богатых компаний в 2018 г. — это цифровые компании. Поэтому думаю, что скоро придется проводить дополнительные исследования, и убежден, что Владимир Вербицкий с его фундаментальностью и многосторонностью рано или поздно напишет интересную книгу о специфике корпоративного управления в цифровой экономике с многочисленными практическими приложениями (хотя сейчас автор увлечен идеями экономики впечатлений). Думаю, что и эту книгу мы будем ждать с интересом.

Александр Аузан,
*декан экономического факультета МГУ
имени М.В. Ломоносова, доктор экономических наук,
профессор, член советов директоров Российской
венчурной компании и «ВЭБ-Инновации»,
ПАО «Северсталь» и «Ростелеком»*

ВВЕДЕНИЕ

Идея книги вызревала у меня давно, можно сказать, что я к ней шел последние тридцать лет жизни, чему посвящен ее пролог — «My way». По-настоящему же я задумал написать ее летом 2012 г., когда побывал на мастер-классе гуру нашего отечественного менеджмента, основателя Таллинской школы менеджеров Владимира Тарасова во Флоренции — на родине самого Никколо Макиавелли, чтобы именно там прикоснуться к его наследию. Прикоснуться в прямом и переносном смысле. Три дня мы буквально купались в построчном анализе его грандиозного труда «Государь», посетили его фамильное поместье под Флоренцией и даже отужинали там. Меня поражало практически все. Например, тот факт, что один из участников прочитал «Государя» целых 11 (!) раз, что позволило ему в итоге победить в викторине. Лично я, проигравший победителю в самом первом туре, по традиции скрупулезно, с красной ручкой наперевес прочитал это произведение только один раз и посчитал, что этого достаточно для понимания Макиавелли (подвели самоуверенность и наивность «в одном флаконе»). И если я не попал в состояние, известное как синдром Стендаля, то, во всяком случае, разделяю впечатления писателя от посещения Флоренции, описанные в его дневнике «Неаполь и Флоренция: путешествие из Милана в Реджио» следующим образом: «...я был в каком-то экстазе от мысли, что я во Флоренции, так близко к великим людям, могилы которых я видел. Мне показалось, что иссяк источник жизни. Я шел, боясь упасть». А входной билет в базилику Святого Креста (Санта-Кроче) я до сих пор храню и использую в качестве закладки для книг, которые читаю: я увидел символичность в том, что на оборотной стороне этого ничем не примечательного билета изображен глаз Девы Марии с одной из фресок «Истории Девы Марии» известного флорентийского художника XIV в. Таддео Гадди. И теперь этот взгляд постоянно сопровождает меня во время чтения.

Но еще более символично, что в Российском институте директоров мы в том же году сделали новые буклеты о наших консалтинговых, информационных и образовательных продуктах для клиентов. И «взгляд» стал сквозным образом для всех буклетов, мы даже назвали его «взглядом на проблему». У нас появился новый девиз: «Профессиональный взгляд на развитие корпоративного управления вашего бизнеса», а на заставке нашего корпоративного сайта теперь можно видеть взгляды наших реальных ключевых сотрудников. Ну а у моей книги появился первый эпиграф. Получилось как в фильме «Назад в будущее», если исходить из утверждений Ричарда Флориды, автора теории креативного класса, и Кармина Галло, исследователя работ нашего великого инновационного современника Стива Джобса, о том,

что Флоренция эпохи Раннего Возрождения была одним из мировых центров творческой активности и именно в ней берет начало «один из самых инновационных периодов в истории», к которым в наше время относится Кремниевая долина в Калифорнии [1; 2, с. 101].

После возвращения из Флоренции я всего за два месяца (вполне возможно, это было все-таки последствие синдрома Стендаля) создал свой мастер-класс, легший в основу замысла этой книги. А еще позже, после его проведения в течение двух лет в самых различных форматах (открытом, корпоративном, в московских бизнес-школах, в регионах), я начал писать уже и саму книгу. Да, первый мастер-класс за пределами Москвы был проведен в весьма символическую дату 12.12.12 в моем, пожалуй, самом любимом российском городе — Краснодаре. Любопытно, что мастер-класс формировался не с начала, а со второй его части: с того, что названо реальным корпоративным управлением, ведь я никак не мог придумать, что буду писать об идеальном корпоративном управлении. Приходила порой крамольная мысль, что писать об этом будет кто-то другой, настолько я был полностью погружен в реальное корпоративное управление. Не скрою, что идеальное корпоративное управление меня не вдохновляет, я испытываю к нему нечто похожее на отторжение. Но в какой-то момент на меня словно снизошло озарение — вполне возможно, что именно то, о котором пишет непревзойденный Малкольм Гладуэлл в одной из своих феноменальных книг «Озарение» — и я придумал, что буду писать про идеальное корпоративное управление. Вернее, понял, чего в книге *не* будет точно: никакого перечисления и объяснения основ, постулатов, правил и рекомендаций из этой сферы. Лучше я расскажу, как оно, идеальное корпоративное управление, соблюдается, а точнее, *не* соблюдается российскими компаниями в своей реальной практике. Благо мы с коллегами являемся обладателями уникального знания, да, именно знания, а не просто информации, в России — это наше «Исследование практики корпоративного управления в России», которое мы ведем с 2004 г. Возможно, уважаемый читатель, я покажусь или уже кажусь вам нескромным. Но как-то раз один знакомый, умудренный жизненным опытом региональный чиновник, сказал мне, что «ложная скромность — прямая дорога к безвестности». Это его выражение, да еще подкрепленное мнением известнейшего теоретика бизнеса и профессора школы бизнеса Стэнфордского университета Джеффри Пфеффера о том, что «факты свидетельствуют, скромность не всегда помогает добраться до вершины или удержаться на ней», а «чтобы вашу прекрасную работу оценили, нужно быть заметным [...] нужно создавать собственный бренд и продвигать себя без ложной скромности», легло мне на сердце, и с тех пор я, пожалуй, скорее нескромен, чем скромен, что принято у нас считать недостатком [240, с. 83; 3, с. 28, 84]. Но именно за эту мою нескромность в отношении настоящего

исследования мне нисколько не стыдно (подтверждение чему вы найдете далее в тексте). Да и это не только мой личный труд, это результат нашей с коллегами многолетней кропотливой творческой работы.

Не могу не коснуться истории появления второго эпиграфа книги. Если «Государь» Никколо Макиавелли читался на одном дыхании, то «Воля к власти» великого философа Фридриха Ницше, напротив, медленно, страниц по десять-пятнадцать в день, с неоднократным повторным возвращением к прочитанному. Это был тяжелый труд, но он того стоил. Эффект от чтения, даже скорее погружения и фактического «вгрызания» в текст, я испытал такой же фантастический, как и от «Государя». Наверное, это и был «драйв», о котором я позднее прочитал в бестселлере Дэниела Пинка «Драйв», а может, даже и поток, о котором пишет один из авторитетнейших специалистов, профессор психологии Клермонтского университета (США) Михай Чиксентмихайи в своем теперь уже культовом «Потоке» [4; 5]. Слова Ницше просто просились в эпиграф. Лично для меня это два текста совершенно разных по своей сути авторов, вызвавшие у меня практически одинаковую реакцию, описанную Д. Пинком и М. Чиксентмихайи. Оба эпиграфа как нельзя лучше отразили замысел моей книги, книги о корпоративном управлении, о котором ни Макиавелли, ни Ницше и знать не могли. А я нашел у них много чего полезного именно для сути корпоративного управления, а не его формы. Для реального, а не идеального корпоративного управления.

В настоящей книге мне хочется донести до читателей одиннадцать ключевых, как мне представляется, соображений.

Первое: на самом деле не существует неразрешимого конфликта между идеальным и реальным корпоративным управлением, но существенность различий понимать нужно глубоко и основательно. Образно говоря, разница между ними — как между правилами дорожного движения в виде их *свода*, который мы усердно учим для получения водительского удостоверения (хорошо еще, что сразу не забываем эти правила после сдачи экзамена), и *реальной* практикой вождения автомобиля по нашим *реальным* дорогам. Знать правила, конечно, нужно, но реальная езда — это несколько иное, или, как говорят в Одессе, это «две большие разницы». Но для этого, конечно, нужно сесть за руль и начать водить автомобиль, только тогда поймешь эту самую разницу. Приводя эту аналогию про езду на автомобиле, даже не знал, что издатель всемирного журнала *Forbes* и успешный бизнесмен Рич Карлгаард в книге про важность нематериальных конкурентных преимуществ компаний «В здоровом бизнесе — здоровый дух» и автор концепции обучающейся организации профессор Массачусетского технологического университета Питер Сенге в своем мировом бестселлере о системном мышлении «Пятая дисциплина» приведут похожие аналогии, только про езду на велосипеде, — «если тренироваться в условиях, которые

ученые называют “приближенными к естественным”, например учиться ездить на настоящем велосипеде по ухабистой проселочной дороге, то вы получите гораздо больше опыта, чем если покрутите педали на тренажере в стерильной обстановке гимнастического зала»; «абсурдно звучит заявление: “я недавно прочитал отличную книгу о езде на велосипеде. Значит, я научился кататься”» (6, с. 104; 49, с. 33). А создатель теории ограниченный Элияху Голдрат в своем совместном с Джефом Коксом бизнес-романе «Цель», принесшем ему поистине мировую славу, почти романтично рассуждает так: «просто нам нужно научиться смотреть на окружающий мир и логически обдумывать то, что мы видим [...] прогресс в понимании требует, чтобы мы подвергли сомнению свои базовые представления (*идеальное*. — В.В.) о том, как устроен мир и почему он так устроен. Если мы сможем лучше понять реальность и принципы, управляющие ею, я полагаю, что преобразуется жизнь каждого из нас» (7, с. 8). Исследователи эффекта плато Боб Салливан и Хью Томпсон приводят аналогию из мира музыки: «реальная жизнь напоминает скорее джем-сейшн блюзовых музыкантов, а не студийную запись, — и любой истинный фанат блюза скажет вам, что запись будет гораздо скучнее по сравнению с живым выступлением» (8, с. 268). Ну а вот великие гуру менеджмента и философии Питер Друкер и Иммануил Кант довольно жестки в оценках. У П. Друкера на этот счет есть такие весьма деликатные по форме, но очень строгие по смыслу слова: «часто между действительностью (*реальным*. — В.В.) и представлениями о ней (*идеальным*. — В.В.) существует разрыв» (9, с. 231). В присущей же ему категоричной манере И. Кант дает почти убийственные заключения для высказанной мною в самом начале надежды на разрешимость противоречий между идеальным и реальным: «чем глубже мысль вникает в жизнь, тем резче выступает противоречие идеала и реальности» (10, с. 17). Но я все-таки оставляю «последнюю надежду» на разрешимость этого противоречия, пусть хотя бы в части корпоративного управления.

Второе: создаваемая в компании система корпоративного управления не существует в изолированном пространстве сама по себе; в компании есть другие управленческие и информационные системы, они прошли уже свои стадии становления и реально вполне неплохо работают. Придется буквально состыковать новую для компании систему корпоративного управления с этими существующими системами, чтобы не получилось отторжения (а проблема отторжения приживляемых органов, как известно, одна из главных в трансплантологии). Кстати, вы встретите в книге довольно много аналогий из области медицины. Мне представляется, что проблемы реальных, то есть «живых», компаний очень похожи на проблемы реальных, живых (уже без кавычек) людей.

Третье: занимаясь довольно новой для российских компаний проблематикой становления и развития систем корпоративного управления, нужно анализировать и синтезировать их, исходя обязательно из нашего *много* опыта (жизненного, управленческого, технического, информационного и много еще какого). Нужно обязательно применять метод аналогий из других отраслей знания. Именно так и работают творческие люди, к которым К. Галло относит исследуемого им С. Джобса, утверждая, что «они способны связать воедино прошлый опыт и синтезировать новые вещи [...] одной из причин способности Джобса генерировать одну идею за другой является то, что он всю жизнь исследует новые и не связанные друг с другом вещи», а известный молекулярный биолог, совмещающий, что немаловажно, еще преподавание и консультирование по лидерству, развитию креативности и инновациям, Эстанислао Бахрах обобщает этот подход до уровня человечества: «Наиболее успешные творческие идеи человечества представляют собой новое сочетание давно известных вещей» (2, с. 92; 413, с. 30). А П. Друкер считает, что «основная причина неэффективной работы — всего лишь недостаток знаний или презрительное отношение к знаниям *вне* вашей специализации», чему вторит профессор Лондонской школы бизнеса с большим опытом управления компаниями Чарльз Хэнди, утверждая, что «большинство крупнейших достижений в науке, например относительность, пришли благодаря заимствованию концепции из одной области жизни и применению ее в качестве метафоры в другой» (11; 12, с. 155). Оливер Гассман с коллегами, посвятив изучению одного из актуальнейших современных направлений развития бизнеса — бизнес-моделям — книгу с одноименным названием, акцентируют внимание на одном из принципов дизайн-мышления, что «наибольшую отдачу обеспечивают междисциплинарные команды с широким диапазоном опыта и знаний» (13, с. 84). Мне в связи с этим импонирует мысль нашего выдающегося современника-бизнесмена Илона Маска (создателя компаний SpaceX, Tesla Motors, PayPal) о том, что можно «приложить физический метод мышления практически к любой проблеме, думать в терминах вероятностей, стараться быть в выигрыше при любом раскладе», а «сотрудники Tesla (*автомобильная компания*. — В.В.) использовали примерно те же методы, что и их коллеги из компании Space X (*ракетно-космическая компания*. — В.В.), чтобы справиться с высоким уровнем требований Маска» (14; 15, с. 287). Лично я вот занимаюсь «технократизацией» и «менеджеризацией» корпоративного управления, то есть привлекаю в него свой прошлый инженерный и менеджерский опыт (думаю, что по тексту книги это будет заметно). И это получается очень даже правильно, если прибегнуть к мыслям признанного специалиста в очень популярной сейчас концепции вовлечения в бизнес Джима Хоудэна, что искать ответы на свои вопросы нужно «в тех сферах,

в которых люди уже чувствуют себя вовлеченными» (16, с. 29). А прозванная коллегами современной Кассандрой основатель Института устойчивого развития и системщик до мозга костей Донелла Медоуз прямо так категорически и советует: «Не ограничивайтесь рамками своей профессии; следуйте за системой, куда бы она ни вела, и не важно, какова ваша специальность [...] система неизбежно будет нарушать границы между областями знаний» (17, с. 294).

Четвертое: необходимо рассматривать процесс развития корпоративного управления — как предметной области в целом, так и систем корпоративного управления компаний — в *диалектическом* аспекте. Поменьше *догматического* подхода по принципу «стандарт важнее жизни», что посчитал одним из важнейших своих шагов выдающийся современный исследователь бизнеса Джим Коллинз в феноменальном труде «Построенные навечно»: «мы стремились как можно дальше отойти от догматических представлений» (18, с. 44). А нам бы уже давно пора разрушить в своих головах многие мифы корпоративного управления, как это сделал известный российский экономист Сергей Гуриев по отношению к экономике, посвятив один раздел и мифам про корпоративное управление (19, с. 159–161).

Пятое: *системный* подход в построении и организации работы систем корпоративного управления должен быть реальностью, а не декларацией. Мы очень часто и много говорим правильные слова о системности, которые потом не реализуются в действиях, а еще хуже то, что наши действия нередко противоречат этим нашим словам.

Шестое: если одним словом — *многофакторность*. Известный специалист в области системного менеджмента Джамшид Гараедаги в своей культовой для системщиков книге «Системное мышление» так формулирует проблему повсеместно распространенного однофакторного подхода: «Заблуждение состоит в том, что если X — хорошо, то чем больше X, тем лучше» (20). А Дж. Коллинз, развенчивая двенадцать мифов о великих компаниях, утверждает, что «они руководствуются целым набором целей, лишь одна из которых и не самая главная — “делать деньги”» (18, с. 31).

Седьмое: обязательная *адаптация* (*кастомизация*) и индивидуализация общепризнанных в мире стандартов корпоративного управления к особенностям управленческой культуры каждой компании, вытекающим в том числе из национальных особенностей страны (если мы хотим, чтобы эти стандарты реально работали, а не были просто мертвыми символами). Ну, это как в известном нашем выражении «Вам шашечки или ехать?», которое в интерпретации П. Друкера звучит так: «решение в менеджменте или другой общественной дисциплине проверяется не тем, правильно оно или нет, а тем, работает ли оно; менеджмент, как и медицинская практика,

проверяется не тем, насколько “научным” было лечение, а тем, выздоровел ли пациент» (9, с. 177).

Восьмое: корпоративное управление — это одна из *управленческих* технологий. Очень важно не противопоставлять такие предметные области, как *corporate governance* и *corporate management*, а искать их общие начала и синергию между ними.

Девятый: пытаться найти в корпоративном управлении *экономику впечатлений*, как о ней говорят ее идеологи Джозеф Б. Пайн и Джеймс Х. Гилмор (21). Почему именно «экономика впечатлений»? Просто мне представляется, что корпоративное управление точно не экономика сырья, не экономика товаров и не экономика услуг. Остается, если исходить строго математически методом от обратного, только экономика впечатлений.

Десятое: есть два основополагающих драйвера внедрения стандартов корпоративного управления в компаниях — внешний (требования регуляторной среды) и внутренний (желание собственников/акционеров). И нужно обязательно нащупать, зацепить и задействовать именно внутренний, потому что только он ведет к реальному внедрению, а внешний — разве что к имитации. Думаю, что нельзя не согласиться здесь с непревзойденным рассказчиком Дж. Коллинзом, что «успех и неуспех, выживание и гибель гораздо в большей мере зависят от наших действий, чем от того, что делает с нами среда» и «внутренний, глубокий и неотступный — пожалуй, основной — стимул», со ставшими классиками менеджмента Томом Питерсом и Робертом Уотерманом-мл., что «устойчивая заинтересованность в какой-либо деятельности обеспечивается *только* созданием таких условий, которые способствуют *внутренней мотивации*», а также с упомянутым чуть выше нашим отечественным гуру экономики С. Гуриевым, что «сейчас это (*корпоративное управление*. — В.В.) скорее средство создания эффективных стимулов внутри корпорации» (22, с. 299; 18, с. 110; 23, с. 116; 19, с. 159). Кстати, этот тезис и породил третий эпиграф книги, который я позаимствовал в фундаментальном труде «Атлант расправил плечи» нашей соотечественницы Айн Рэнд. Обычно я на него обращаю внимание наших чиновников, которые формируют регуляторную среду для бизнеса в области корпоративного управления.

Одиннадцатое: *доказательность/обоснованность* важнее *новизны*. Мы очень часто, особенно в последнее время, наполненное самыми разнообразными изменениями в нашей жизни, видим смысл решения практически всех наших проблем в поиске чего-то нового, неожиданного, как это оценивает один из ведущих нейробиологов мира профессор Стэнфордского университета Роберт Сапольски: «людям свойственно страстно желать новизны, а следовательно — переоценивать практически все новое» (24, с. 52). Я же считаю, что доказательность полезности, нужности и реализуемости гораздо

важнее. Именно поэтому в книге будет большое количество цитат и ссылок на авторитетные источники из самых разных областей знаний (см. *Третье* выше), которыми я буду пытаться доказать вам мои мысли и идеи в области корпоративного управления (25*). Возможно, порой это будет казаться избыточным, приближая текст книги к центонным текстам, как это определяет ученый и писатель Евгений Водолазкин. Особенно это будет касаться важных, на мой взгляд, вопросов, например таких, как *что/как, простое/сложное, и/или, внутренний/внешний драйверы, линейность/нелинейность, единообразие/разнообразие, лидер/система, единоличное/коллегиальное, hard/soft, да/нет* и др. И не могу не завершить этот тезис про соотношение доказательности и новизны цитатой закона Пфедфера из знаковой книги «Доказательный менеджмент» двух профессоров менеджмента Джеффри Пфедфера и Роберта Саттона: «вместо того чтобы интересоваться новинками, мы должны интересоваться истиной». А вот еще цитата писателя-фантаста и предпринимателя в одном лице Рольфа Добелли со ссылкой на самого Н. Талеба про ошибки ментальности: «Мы систематически переоцениваем роль нового». Талеб приписывает это ментальной ошибке неомании — мании к новому. И приведу краткую резюмирующую ремарку П. Друкера о том, что «сама по себе новинка — лишь развлечение» [26, с. 51; 27, с. 88; 9, с. 86]. Однако результатом стало, ни много ни мало, изменение в названии второго издания настоящей книги — в нем появилось принципиальное определение, важный орган-элемент: «доказательное корпоративное управление».

И последнее, что мне хочется сказать вам, читатели: я не буду предлагать вам однозначно правильные и бесспорные решения, я вообще не буду ничего вам предлагать и ничего за вас решать. В этой книге содержится то, что известный теоретик менеджмента из Лондонской школы бизнеса Гэри Хэмел назвал «инструменты мышления, при помощи которых вы составите собственный план управленческих инноваций, а потом выполните его», а гениальный Нассим Талеб в своем фантастическом «Черном лебеде» описал так: «Мой метод — это скорее определенный взгляд на мир в целом, а не какое-то точное решение» [28, с. 11; 29]. Только это будет мой личный взгляд не на мир в целом, а на проблематику работы систем корпоративного управления в реальных компаниях, но подхода я буду придерживаться именно такого.

P.S. Так заканчивалось введение первого издания книги. Во втором издании, думаю, читателям будет небезынтересно узнать о судьбе первого, особенно если это имело последствия. Знакомый бизнесмен, коллега по совместной работе независимым директором в одной компании, сказал мне после прочтения: мол, книга полезная, но «толстая и сложная», и, если я хочу донести свои мысли про корпоративное управление именно до реальных

управляющих компаниями и добиться, чтобы они моими советами воспользовались, книга должна быть «тоньше и проще». Ответил я максимально просто: второе издание будет толще и сложнее! Возможно, из вредности. А может, оттого что в школе моим любимым методом доказательства в математике был метод от противного?.. Но, если серьезно, про простое и сложное мы с вами будем говорить очень детально и не единожды. Дописывая этот постскрипtum, я вспомнил, что одним из вдохновителей первого издания книги тоже был известный российский бизнесмен. Когда я пригласил его к себе на мастер-класс, зная, что он интересуется темой «корпоративного управления — советов директоров — независимых директоров», то услышал в ответ, что его участие маловероятно, но почитал бы он на эту тему с удовольствием. Предложить ему на тот момент я мог только три-четыре десятка своих статей. Вот и пришла мысль про книгу...

ПРОЛОГ

My way: от инженера-инноватора к менеджеру-инноватору

Я посчитал необходимым начать книгу именно с этого раздела, так как, на мой взгляд, он крайне важен для наилучшего понимания читателем всего дальнейшего материала. Важен исходя из трех обстоятельств.

Во-первых, все, о чем я буду писать, является плодом моих многолетних, а не только совсем недавних размышлений и, если рассуждать гораздо шире, включает в анализ вопросов собственно корпоративного управления мой опыт из различных сфер предшествующей деятельности. Мои представления о жизни и бизнесе, в том числе и о корпоративном управлении, прошли путь реальных и довольно существенных трансформаций. Пятнадцать лет назад, когда я только начал профессионально заниматься корпоративным управлением, я думал иначе, чем сегодня, или, как пишет о своем пути познания современного искусства его исследователь и популяризатор Уилл Гомперц, — «когда я начинал, то я ничего не знал; теперь мне кое-что известно», а профессор бизнес-школы INSEAD и один из ведущих европейских экспертов в области менеджмента Манфред Кетс де Врис считает, что «единственно верным признаком достигнутых перемен является новое отношение к жизни; внутренняя трансформация происходит только тогда, когда появляется новый взгляд на вещи» (30, с. 8; 31, с. 155). Во-вторых, как считает легендарный тренер «Манчестер Юнайтед» сэр Алекс Фергюсон в своей «Формуле успеха», ставшей теперь одним из кейсов Гарвардской школы бизнеса, «полезно помнить, откуда твои корни и насколько далеко ты ушел», и в этом я с ним полностью согласен (32). В-третьих, исходя из стадий жизненных циклов корпораций, ставших аксиомами благодаря великому гуру современного менеджмента Ицхаку Адизесу, при анализе и построении систем управления компаний важно рассматривать их в качестве развивающихся, а не застывших раз и навсегда систем; сам он сравнивает циклы развития компаний с жизненными циклами человека, считая, что компании — живые организмы (33). Исследователь «бирюзовых организаций будущего» с большим опытом работы в мировой консалтинговой компании McKinsey Фредерик Лалу идет еще дальше и делает метафору организации как живого организма уже ключевой для понимания ее сущности: «Мы станем относиться к организациям как к живым существам, позволим им наполниться энергией жизни и эволюционного развития», наделяя их «личностью и творческим потенциалом» (34, с. 76, 248). Между жизнью людей и жизнью компаний существует огромное число аналогий; так, основатель

компании Intel Эндрю Гроув в своей книге «Выживают только параноики» вводит понятие «стратегически переломный момент» именно для компаний и, посвятив его анализу всю книгу, завершает ее главой «Переломные моменты в карьере», где применяет свои рассуждения уже к человеческой жизни (35). Я также посчитал необходимым посвятить читателя в некоторые аспекты моих личных трансформаций, имеющие непосредственное отношение к теме книги.

Отсчет жизненной трансформации, вынесенной в название пролога (были, конечно и другие), начался в 1983 г., когда я, молодой лейтенант, выпускник советского высшего военного технического училища по специальности «системы управления и связи», то есть на 100% технарь, начал службу в одном из подмосковных оборонных научно-исследовательских институтов. И следующие 10 лет жизни я занимался «удовлетворением собственного любопытства за государственный счет», как высказался на самой первой по прибытии к месту службы встрече с нами начальник института. Это было, пожалуй, реализацией моей детской подсознательной мечты, ведь в детстве одним из моих любимых занятий был просмотр очередного выпуска телекиножурнала «Хочу все знать!», где, если кто помнит заставку, прилетающий на ракете мальчик-отличник молотком разбивает символический «орех знаний», то есть примерно тогда, когда и главный герой романа Теодора Драйзера «Гений» Юджин «еще не представлял себе, чем ему хотелось бы заняться, зато он чувствовал, что хочет знать все» (36, с. 29). Любой, кто хоть немного знаком с советской системой военной службы, вправе засомневаться, мол, без пресловутого в советское время блата такое вряд ли было возможно (но какой блат у выходца из классической советской рабоче-крестьянской семьи с окраины рабочего поселка под Харьковом?). Однако это правда — без блата! А попал я в НИИ благодаря счастливому для меня стечению двух обстоятельств: одного объективного, на которое я повлиять не мог, а второго — сугубо субъективного, только от меня и зависевшего. Во-первых, в разгаре была холодная война, мы находились в ее апофеозе — шло соревнование Советского Союза и США в области так называемых звездных войн (американцы заявили о программе Стратегической оборонной инициативы — СОИ, а СССР в ответ — анти-СОИ, так называемый несимметричный ответ), для чего в оборонных НИИ срочно требовались мозги молодых выпускников военных вузов. Во-вторых, я окончил училище с золотой медалью, что означало одни только отличные оценки в зачетной книжке в течение пяти лет учебы, и попал в число тех, кто мог сразу, без необходимости прохождения реальной службы в войсках заняться наукой. Как я теперь пишу в своих официальных биографиях, десять следующих лет я занимался вопросами «анализа и синтеза сложных территориально распределенных систем управления».

Документальным подтверждением моего статуса *инженера-инноватора*, заявленного на данной жизненной стадии, могут служить шесть авторских «Свидетельств на изобретение СССР» (аналог современного российского патента на изобретение), полученных мною в соавторстве с коллегами по службе-работе (рука не поднимается написать, что я «служил», иначе это будет оскорблением моих однокурсников, кто действительно «тянул ляжку» в войсках весьма далеко от столицы). Общаясь уже в новые времена с коллегами из различных государственных и частных структур, занимающихся развитием в России инноваций, люблю порой съязвить насчет знания и понимания ими реальных процессов «рождения в головах» этих самых инноваций.

Я до сих пор помню, как у меня родилась идея, которая дала толчок к изобретению целого нового «способа уничтожения радиоактивных отходов в космосе». Пишу «целый» с гордостью, так как специалисты знают, что запатентовать способ, пожалуй, на порядок сложнее, чем устройство. Более опытные коллеги до моего появления в институте пытались эти отходы «отправить на ракете в сторону Солнца и сжечь» и несколько раз получили отказ. Мне же в руки попала книга Якова Перельмана «Занимательная физика»; прекрасно помню, что читал ее в метро, когда дошел до раздела, посвященного поведению частиц в космосе под воздействием силы притяжения к Солнцу и силы давления солнечного света на них. Оказывается, что при измельчении частиц до размера менее микрона (тысячная доля миллиметра) они начнут удаляться самостоятельно под воздействием давления солнечных лучей, так как соотношение сил притяжения к Солнцу и сил отталкивания от него на расстоянии орбиты Земли будет не в пользу сил притяжения. Опираясь на эту закономерность, мы и разработали вышеназванный способ, получив в итоге три авторских свидетельства. И только недавно я узнал, что изобретение является одним из результатов креативного синтеза, наряду с производением искусства, но «изобретение — это еще не инновация» (1; 37, с. 161). Потом было еще много совершенно разных идей, но до официального государственного признания в качестве изобретения дошли всего шесть. Однако попытки внедрения изобретений в практику жизни успехом не увенчались вовсе, то есть на выходе получился ноль. Ничто не претворилось в реальность, но осталось лишь нашими «играми разума» и приятными воспоминаниями. В итоге я усвоил, что *инженер-инноватор* — это только *генератор инновационных идей*, и не более того.

Классическим прообразом такого безудержного генератора идей для меня является герой известнейшего и моего любимого фильма «Назад в будущее» ученый Эмметт Браун по прозвищу Док. Для особо любознательных читателей скажу, что мое объединение в одном термине инженеров и инноваторов-изобретателей не является строго корректным, так как тонкий

эксперт в сфере современных социально-экономических течений Дэниэл Пинк в своей книге про людей с правополушарным мышлением разделяет инженеров и изобретателей (38, с. 41). Я специально выделил слово «тонкий», так как для моего моделирования такое объединение считаю допустимым, а всех любознательных отправляю к этой сумасшедше интересной книге. Когда я сейчас слышу на различных мероприятиях от моих уже нынешних коллег просьбы выдать средства для внедрения их изобретения, то всегда говорю, что этого делать не нужно, так как ничего путного, как правило, из этого не выходит. Это другой функционал (о нем я скажу несколько позже), что категорически подтверждает, в частности, Виталий Полехин, глава клуба инвесторов бизнес-школы «СКОЛКОВО»: «привить бизнес-навыки изобретателю в акселераторе, как и обучить его предпринимательству, невозможно» (39). Гуру менеджмента П. Друкер приводит в качестве кейса самого удачливого изобретателя XIX в. Томаса Эдисона, который «провалил все деловые начинания, за которые брался, и его приходилось каждый раз отстранять от управления, чтобы сохранить каждое из начатых им дел» (40, с. 30). *Инженеры-инноваторы* должны быть «в доле», не более; конечно, нельзя исключать, что некоторая часть таких инженеров обладает компетенциями, выходящими за пределы данных, но это уже другая, довольно редкая и поистине феноменальная история — как в случае, например, вышеупомянутого И. Маска, трудоголика, инноватора, инвестора и инженера в одном лице, или основателя Microsoft Билла Гейтса, которого журнал *Fortune* наделяет тремя необходимыми для успеха качествами «мечтателя, бизнесмена и настоящего сукина сына», или нашего соотечественника Аркадия Воложа, основателя компании Yandex, также соединяющего в себе способности инженера-математика, менеджера и собственника (41, с. 73). Вот как описывается ситуация в ставшей культовой компании Tesla под руководством «инженера-инноватора» в моей «не тонкой» классификации: «При Эберхарде (*основатель компании Tesla. — В.В.*) инженерное искусство в Tesla было возведено в культ. К сожалению, другими областями деятельности в компании пренебрегали, и мало кто верил, что Эберхарду удастся провести Tesla от этапа исследований и разработок к коммерческому производству» (15, с. 166). Выражаясь словами И. Адизеса, все три приведенные личности являются «преданными лидерами, готовыми безоговорочно посвятить себя созданию нового *бизнеса* и способными соединить вместе идею, рынок и инвестиции» (33, с. 42).

Что же происходит в это время в стране — так сказать, за воротами нашего закрытого НИИ? А вот что: в стране в 1985 г. объявлена перестройка (именно объявлена, то есть спущена, по обыкновению, нам сверху). Символом перемен стал Михаил Горбачев — в то время генеральный секретарь ЦК КПСС, то есть первое лицо страны. Думаю, что подавляющее большинство

и помыслить о подобном не могло. Для меня лично это было буквально откровение, «озарение», как М. Гладуэлл назвал один из своих бестселлеров (42). Мы, молодые офицеры, восприняли с присущими молодости искренностью и романтизмом идущие сверху общественно-социально-экономические новации (или *инновации*, если говорить современным языком). Но нас, технарей, что-то смущало — как говорят психологи, мы испытывали состояние когнитивного диссонанса. А именно — то, что выражалось в популярных тогда у руководства страны «встречах с творческой интеллигенцией», в которых преобладали беседы с писателями, артистами, режиссерами, художниками, то есть, как мы называли их между собой, «ненаучной и непроизводственной» интеллигенцией. Мы же считали именно себя самым передовым отрядом советской интеллигенции, который только и может делать реальные дела. Ведь ракеты, самолеты, трактора, комбайны и все такое — это наших рук дело! Но это был, что называется, «глас вопиющего в пустыне». Только теперь можно найти у основоположника понятия «креативный класс» Р. Флориды тезис о том, что основу этого класса составляют именно ученые и инженеры, а сектор НИОКР доминирует среди индустрий креативной экономики (1). Сейчас всем это понятно, а в те годы мы только и могли тихо «побуркивать» в своих закрытых городках за высокими заборами (табл. П1). Хотя, пожалуй, не всем. Мы, конечно, «страна инженеров», но своих инженеров (в широком смысле этого термина) знаем крайне мало. Я регулярно и настойчиво спрашиваю в бизнес-аудиториях, знают ли они отечественных менеджерско-бизнес-производственных лидеров, например победителей имеющей 15-летнюю историю ежегодной премии «Топ-1000 лучших менеджеров России»¹. И с ужасом обнаруживаю, что их известность близка к нулю. Но тут же с завистью узнаю в книге Генри Нива — ученика, хорошего друга и коллеги создателя «японского чуда» великого Эдвардса Деминга, что «церемонии вручения премии Э. Деминга транслировались по телевидению в прайм-тайм и что японские компании, завоевавшие эту премию, с гордостью водружали ее огромные копии у своих парадных входов» (43, с. 44). Это, конечно, больше напоминает завершение Московского или иного кинофестиваля, но никак не церемонии награждения лидеров бизнеса и инженерного дела.

Шли годы. Я все больше интересовался экономикой (наряду с политикой, побывав депутатом местного городского совета). Успел поучаствовать в разработке поддержанной властями Московской области концепции социально-экономической конверсии военного городка, создать первое в России московское отделение известного в 90-е гг. Фонда социальных гарантий

1 <http://www.awards.amr.ru/>

ТАБЛИЦА П1. Основные индустрии креативной экономики (1999 г., объем рынка, млрд долларов США)

СЕКТОР	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА, \$	США, \$	ДОЛЯ США, %
НИОКР	545	243	44,6
Издательское дело	506	137	27,1
Программное обеспечение	489	325	66,5
ТВ и радио	195	82	42,1
Дизайн	140	50	35,7
Музыка	70	25	35,7
Кино	57	17	29,8
Игрушки и игры	55	21	38,2
Реклама	45	20	44,4
Архитектура	40	17	42,5
Исполнительские искусства	40	7	17,5
Ремесла	20	2	10,0
Видеоигры	17	5	29,4
Мода	12	5	41,7
Искусство	9	4	44,4
Всего	2,2	960	42,8

Источник: John Howkins, The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. New York: Allen Lane, The Penguin Press, p. 116.

военнослужащим (фонд «Гарантия»), получить высшее экономическое образование. Помню, когда в нашу аудиторию, почти на 100% состоявшую из технарей, впервые вошел преподаватель-экономист, то сразу предупредил, что в экономике тоже есть математика, только она не такая, как у нас, технарей. И объяснил это на следующем примере, или, как теперь говорят, кейсе: у технарей два плюс два всегда четыре, а в экономике — не всегда. Например, если сырье стоит две единицы, а затраты на производство товара тоже две, то не факт, что мы выручим за него четыре. Если будет хороший спрос на рынке, то продадим за пять, а если нет, то и за три будем сбрасывать, — рынок и создает ту самую неопределенность. И он попросил нас быть не очень строгими и требовательными к экономической науке. Как

говорит преподаватель Высшей школы управления при Калифорнийском университете Ричард Румельт, «любой инженер стремится к абсолютной надежности и определенности, и невероятно трудно переходить из мира абсолютной точности в мир бизнеса, где лидер может принять решение, руководствуясь исключительно шестым чувством» (44). Параллельно с учебой я в составе группы покидающих военную службу офицеров (не по причине пенсионного возраста, но, почти как популярнейший герой мультфильмов и анекдотов Карлсон, «в полном расцвете сил») создал Болшевский инвестиционный фонд, одним из первых в России, вместе с Инвестиционным московским фондом известного советского, а позже российского экономиста профессора Валерия Рутгайзера, получивший зарегистрированное название «инвестиционный фонд». Мне было поручено отвечать за учет прав акционеров фонда, что, в сущности, положило начало моей будущей профессии регистратора/депозитария, ставшей основной на целое десятилетие, с 1993 по 2002 г.

В 1993 г. я закончил военную карьеру, уволившись в звании майора из рядов Вооруженных сил уже России. Как мне позже рассказывали кадровики из рыночных структур, я сделал это очень вовремя: у них считается, что бывшие военные хороши в бизнесе только до уровня капитана-майора, так что я буквально «впрыгнул в последний вагон». Это решение я принимал очень непросто, ведь шел я в Советскую армию «навсегда» и даже не мог помыслить, что когда-нибудь с ней расстанусь. Да и вообще нашему поколению пришлось несладко. Ведь мы родились и лично состоялись в одной социально-экономической системе, а уже в зрелом возрасте нам пришлось адаптироваться к условиям абсолютно новой, выдержать серьезнейшие политические, экономические и социальные изменения. И в конечном итоге нужно было не оставаться простыми исполнителями, а принять участие в управлении этими самыми изменениями на основе имеющегося опыта и новых знаний. Но решение было принято, и вот я уже не за забором оборонного НИИ, а в рыночной экономике. В связи с этим мне вспоминается недавнее общение после выступления со студентами одного московского вуза, когда они спросили, как им выстраивать свою жизнь в условиях столь быстро меняющейся внешней среды. Мой ответ, что мне сложно им что-либо советовать, их смутил. Я попытался прояснить свою точку зрения следующими личными примерами/кейсами. Дело в том, что сформировался я как личность в советское время тотального дефицита, настоящий *homo soveticus*, и поэтому у меня неплохо развито умение доставать. До сих пор в деталях помню, как я достал свои первые джинсы Levi Strauss & Co 501 в Харькове в 1982 г., и стоили они фантастические 250 рублей, сейчас это, наверное, несколько десятков тысяч рублей точно. Я тогда учился на четвертом курсе училища, мы жили уже в общежитии, а не в казарме, и «достал»

мне их мой сокурсник Саша Игнатъев, большой харьковский специалист по так называемой фарцовке. Мне их принесли прямо в упаковке в общежитие, как сейчас, наверное, доставляют люксовые товары в элитные районы проживания. И это была для меня настоящая ЦЕННОСТЬ — термин, значение которого я понял много лет спустя, уже обучаясь в шведской бизнес-школе. Сейчас, когда мне подходит время купить новые джинсы, я иду в фирменный магазин Levi Strauss & Co и... попадаю в чуждую мне ситуацию выбора из огромного числа моделей на обычных полках (!). Эта компетенция — не моя сильная сторона, она меня реально «напрягает». Меня окружают несколько продавцов и начинают меня «наряжать», предлагая померить, наверное, с десятков вариантов. И самое для меня главное и печальное, что той самой ЦЕННОСТИ от таких же джинсов Levi Strauss & Co 501 я не испытываю. И все потому, что я их «выбрал», а не «достал». Вот такую историю я и рассказал молодым людям XXI в., заодно деликатно уклонившись от так ожидаемого ими совета!

Итак, начиная с 1993 г. я работал менеджером-инноватором. Почему я именно так определяю этот период моей жизни? Потому что в течение десяти лет, с 1993 по 2002 г., руководил проектами в области инфраструктуры абсолютно новой для российской экономики отрасли фондового рынка (регистраторы, депозитарии), оставив даже небольшую борозду в «Истории российского фондового рынка» длиной в 14 страниц между такими его корифеями, как Дмитрий Будаков и Олег Вьюгин (45, с. 116–129). А с 2003 г. я занимаюсь также ранее не существовавшим в России корпоративным управлением, работаю независимым директором — что является абсолютной экзотикой для огромного числа российских компаний. В пятьдесят два года я окончил программу EMBA (Executive Master of Business Administration) Стокгольмской школы экономики — неслыханное ранее образование для отечественных менеджеров (в советское время и термина-то такого не было — «менеджер», только «начальник» или «руководитель»). Опирирую теперь таким понятием, как товарный знак (®), имею самое непосредственное отношение к таким зарегистрированным товарным знакам, как РИД®, НРКУ®, НРПКД®, PhICS-модель корпоративного управления®. Чем характеризуется, на мой взгляд, *менеджер-инноватор*? Он — *создатель инновационных продуктов*. Он тот, кто понимает, что «нам нужно превращать умные идеи (*инженеров-инноваторов*. — В.В.), затрагивающие реальные проблемы, в продукты и услуги, которые желают все» и что «в технических терминах новая идея переходит в статус изобретения, когда успешно проходит лабораторные испытания. Идея считается инновацией, если поддается устойчивому воспроизведению в убедительных масштабах при практически обоснованных издержках» (2, с. 10; 49, с. 23). Он мыслит в категориях дизайн-мышления, когда именно ему (*не инженеру-инноватору*. — В.В.) нужно принимать

управленческие решения в условиях «выбора из одинаково заманчивых альтернатив, применяя инструменты конвергентного и дивергентного мышления». Иными словами, как уточняет Г. Хэмел, «задача управленческого новатора — изменять ситуацию» (37, с. 72–73, 78; 28, с. 187).

Однажды я прочитал в интервью одного российского лыжника, что ничего нового, по его мнению, в ставшей популярной скандинавской ходьбе нет — мол, именно так всегда и тренировались наши лыжники, когда не было снега. Мне хотелось ответить, что их способ тренировки — это идея, которой пользовались только они, а скандинавская ходьба — это именно продукт, который покупает весь мир.

Джон Сили Браун в предисловии к культовой для инноваторов всего мира книге Генри Чесбро «Открытые инновации» пишет: «Под инновациями я понимаю нечто, существенно отличающееся от изобретений. Для меня за инновациями стоят процессы реализации изобретений и доведения их до рынка» (46). Прочитав это определение, я понял, почему из моих изобретений до реализации не дошло ни одного. Потому что, «когда открытия в области исследований осуществляются под воздействием научных интересов и не связаны с какой-то целью бизнеса, коммерческая ценность таких открытий часто связана со счастливым случаем и поэтому непредсказуема», а называется это «кремниевым парадоксом: когда компании, способные производить отличные исследования, меньше всего умеют получать от них прибыль» (46). Основное отличие *инженера-инноватора* от *менеджера-инноватора* в том, что первый рассуждает в категориях технологий, а второй — бизнес-моделей, при том что «технологии создают экономическую ценность, когда они выводятся на рынок при помощи полезной бизнес-модели. Именно бизнес-модель позволяет извлекать ценность из патента и реально ее получать, а не изобретение технологии как таковой, на которую можно получить патент» (46). Исследователь О. Гассман с коллегами, проведя грандиознейшую работу по поиску шаблонов лучших бизнес-моделей, пришли к выводу, что «новые технологии действительно являются движущей силой создания бизнес-моделей, но они, как правило, более универсальны по своей природе, а истинная революция — выявление потенциальной экономической эффективности новой технологии, иными словами, верной бизнес-модели» (13, с. 28). В этом контексте понятен один из секретов успеха Билла Гейтса, на который указывает его биограф Дез Дээрлав: «В чем Гейтс, безусловно, силен, так это в использовании *рыночной позиции* Microsoft для того, чтобы обеспечить доступ к новым и набирающим силу рынкам», а Теодор Левитт, как и положено профессору Гарвардской школы бизнеса, обобщает, что «творческий подход заключается в изобретении (*придумывании*) чего-либо нового, тогда как новаторство заключается в *создании* чего-либо нового» (41, с. 74; 23, с. 308).

Мой любимый вопрос к аудитории в этом пункте при проведении мастер-классов: «Что должны читать ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ секретарь руководителя и менеджер?» — как правило, сильно озадачивает аудиторию, а мой ответ — еще более. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ секретарь руководителя должен читать журнал *Cosmopolitan*, а ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ менеджер — журнал *Harvard Business Review*. И не от случая к случаю, а каждый выходящий номер от корки до корки — это должно быть их информационной средой. Как считает признанный специалист по правополушарным людям Д. Пинк, «профессиональные дизайнеры читают дизайнерские журналы (причем маниакально)» (38, с. 124). А в бизнес-школах для слушателей программ MBA/EMBA обязательна к прочтению книга «Менеджмент» мирового гуру этой науки П. Друкера, ведь без изучения этой библии менеджмента, на мой взгляд, нельзя стать именно менеджером, как без знакомства с Библией или Кораном нельзя считаться настоящим верующим.

А что же происходит в это время в нашей стране? В 2009 г., и снова сверху, объявлено о наступлении эры модернизации и инноваций. Символом этих перемен является Дмитрий Медведев — президент России, то есть снова первое лицо страны. И нам бы, технарям, только радоваться (по его известной статье «Россия, вперед!» я красной ручкой прошелся, как последний раз проходил еще курсантом только по работам В. Ленина и К. Маркса). Ведь во главе перемен юрист («чистый гуманитарий» по-нашему), страстно увлеченный техническими новинками. Президент лично возглавляет Комиссию по модернизации и технологическому развитию (я подсчитал, что за три года она заседала 29 раз, то есть чуть реже, чем раз в три месяца!). Гаджет становится символом современного управления. Но особой радости (какую испытывал в перестроечные времена) я не испытываю. Во-первых, потому что, как меня учили еще в советском военном училище, гаджеты являются только техническими средствами управления, но никак его не заменяют. Я хоть и технарь, но пользуюсь ими очень дозированно, что несколько не ограничивает меня в управлении. Во-вторых, я уже не «чистый технарь», личная трансформация от *инженера-инноватора* к *менеджеру-инноватору* завершена. Можно сказать, что я стал технарем с гуманитарным уклоном и даже знаком с очень любопытными и полезными для осмысления выводами мировых специалистов по инновациям. Более того, я их глубоко разделяю, как истинный убежденный сторонник и последователь (об отличиях «последователей» от «последышей» будет сказано в главе 12); отчасти, наверное, потому, что они подтверждают значимость того дела, которым я занимаюсь последние двадцать лет (табл. П2).

Как видно из таблицы, весь мир давно понял и даже «оцифровал» тот факт, что инвестиции в людей более эффективны, чем инвестиции в «железо» (как видите, доля инвестиций в людей, процессы, культуру, лидерство

ТАБЛИЦА П2. Отдача от инвестиций в людей и в «железо»

ДОЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ, %			ДОЛЯ УСПЕХА, %	
8%	2	Люди	20	75%
	2	Процессы	15	
	1	Культура	20	
	1	Лидерство	10	
	2	Организация	10	
	10	Информация (база)	15	
	82	Технология	10	

Источник: John McKean, *Information Masters: Secrets of the Customer Race*, 1999.

и организацию, суммарно составляющая 8% от их общей суммы, обеспечивает 75% успеха, в то время как 82% инвестиций в технологии обеспечивают только 10% успеха). В России доминирует пока что технократический уклон в понимании модернизации и инноваций (более детально мы поговорим об этом в главе 12). Даже в названии Комиссии при Президенте РФ особо выделен аспект «технологического развития» (нужно заметить, что с 2012 г. Комиссия преобразована в Совет с уже более симпатичным для моего уха названием «по модернизации экономики и инновационному развитию»). Следствием этого является недопонимание нами той важной роли корпоративного управления, которое есть в своей сущности именно люди, а не «железо». И это создает лично для меня новую зону дискомфорта, но не демотивирует, а даже «драйвит» (прямо как в «Драйве» Д. Пинка). Хотя, по мнению признанного специалиста в области ценообразования Германа Симона, от научно-инженерного бэкграунда так легко не откеститься, ведь «многие менеджеры считают, что, если товар хороший, это гарантирует продажи. Это заблуждение особенно распространено среди менеджеров, имеющих научное или инженерное образование» [47, с. 31].

Кем же я хочу, чтобы вы меня воспринимали, читая эту книгу дальше? *Teacher* по корпоративному управлению? Но. Я хочу, чтобы вы воспринимали меня в качестве *doctor* по корпоративному управлению. Выражаясь в терминах И. Адизеса — «организационным терапевтом», который занимается решением «аномальных проблем», к которым лично я отношу проблему формирования культуры коллегиального управления через построение системы корпоративного управления при «переходе организаций к состоянию

зрелости» (33, с. 33). Но это еще не запущенные проблемы авторитарного управления компаниями, к которым мы будем неоднократно возвращаться далее, с последствиями которых разбираются уже «хирурги», а позже «хирурги-патологоанатомы». Почему же мне кажется, что я могу и, что даже важнее, хочу им быть? Думаю, потому, что в составе моего профессионального багажа уже имеются:

- пятнадцатилетний опыт проведения различных исследований по вопросам корпоративного управления;
- существенный опыт в консалтинге по корпоративному управлению (более 60 реализованных проектов для самых разных российских компаний и по самым разным аспектам корпоративного управления);
- практика работы в советах директоров 18 (на момент завершения работы над книгой) российских компаний (государственных, частных, публичных, крупных и средних, с выручкой от десятков миллионов до миллиарда долларов США);
- большое число статей и выступлений по различным аспектам корпоративного управления (более 50 публикаций в ведущих российских изданиях и более 55 докладов на международных и российских конференциях);
- претензии на обобщение и систематизацию практики, исследований и консалтинга в корпоративном управлении, агрегированное в уникальной в своем роде для России книге, второе издание которой вы держите в руках (про уникальность — мое субъективное ощущение, подтвержденное разве что вышеприведенными аргументами и мнением знающих меня коллег);
- житейский опыт, который, возможно, уже приобрел элементы житейской мудрости, исходя из пяти моих профессий: военного-инженера-исследователя, руководителя регистрационно-депозитарных компаний на рынке ценных бумаг, руководителя-консультанта по корпоративному управлению, независимого директора и эдакого нишевого преподавателя бизнес-школы типа «профессор vs/и менеджер». Я представляю собой «симбиоз исследователя-преподавателя, изучающего и понимающего современные концепции управления в их развитии и взаимосвязи, и практика — “организационного терапевта”, имеющего опыт работы в разных организациях, а также опыт бизнес-экспертизы, консалтинга и преподавания на различных программах бизнес-образования» (48).

Если попробовать определить мою личную стратегию в формате предпринимательских стратегий по П. Друкеру, то я бы сказал, что это сочетание