

УДК 334.02  
ББК 65.291.21  
В31

**Вербицкий В.**

**В31** Из идеального реальному 2.0: Доказательное корпоративное управление / Владимир Вербицкий. — М.: Интеллектуальная Литература, 2020. — 496 с.

ISBN 978-5-6042881-8-4

Если вы собственник или руководитель компании и перед вами стоит задача построить эффективную систему корпоративного управления и грамотно внедрить лучшие практики, прочтите эту книгу.

В новой, существенно переработанной и расширенной версии своей книги автор, Владимир Вербицкий, подробно рассказывает о корпоративном управлении как инструменте управления организациями. Он убежден, что международные стандарты корпоративного управления необходимо адаптировать при применении в российской практике. Многолетний опыт сотрудничества с десятками компаний позволил разработать авторский четырехфакторный PhICS подход, который помогает выстроить индивидуальную систему корпоративного управления применительно к конкретной компании и выбрать из теории корпоративного управления только то, что реально работает на повышение эффективности ее деятельности в условиях реального бизнеса.

Книга будет полезна не только действующим собственникам, руководителям, независимым директорам и членам советов директоров, но и слушателям программ Executive MBA.

УДК 334.02  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

ISBN 978-5-6042881-8-4

© В. Вербицкий, 2020  
© ООО «Интеллектуальная Литература», 2020

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ. Манифест менеджера-инноватора .....	15
ВВЕДЕНИЕ .....	18
ПРОЛОГ <i>My way: от инженера-инноватора к менеджеру-инноватору</i> .....	27

## ЧАСТЬ I

### КАРТИНА ИДЕАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ .....

43

ГЛАВА 1 <i>Система корпоративного управления компании</i> .....	43
ГЛАВА 2 <i>Практика соблюдения российскими компаниями рекомендаций corporate governance best practices</i> .....	48
Права акционеров .....	51
Деятельность органов управления и контроля .....	54
Раскрытие информации .....	57
Корпоративная социальная ответственность (КСО) .....	60
ГЛАВА 3 <i>Что в сухом остатке? Недостаток системности</i> .....	64

## ЧАСТЬ II

### ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ .....

71

ГЛАВА 4 <i>Диалектика развития корпоративного управления в России</i> .....	72
Независимость и профессионализм членов советов директоров .....	74
Внешние формы и внутренние потребности .....	81
Иностранные и российские независимые директора .....	83
Крупный и средний бизнес .....	85
Частный бизнес и государство .....	90
Corporate governance & corporate management .....	93
ГЛАВА 5 <i>Особенности внедрения стандартов корпоративного управления в российских компаниях</i> .....	98
Лингвисты — юристы — экономисты — управленцы .....	98
Эволюционность и этапность .....	102
Объективные потребности компании и ее основных акционеров .....	106
Комплексность .....	113

	Ориентирование на эффективность управления бизнесом, реально-потенциальных инвесторов . . . . .	116
	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) . . . . .	120
	Системность . . . . .	121
	Оптимальность (уникальность, индивидуальность) модели корпоративного управления для каждой компании . . . . .	128
<b>ГЛАВА 6</b>	<b><i>PhICS-модель корпоративного управления компании и основные факторы развития компании</i></b> . . . . .	133
	Ph (phase) — стадия развития компании (жизненного цикла) . . . . .	137
	I (investments) — формы финансирования инвестиций . . . . .	140
	C (control) — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль) . . . . .	141
	S (strategy) — стратегия развития компании . . . . .	153
	О простоте и сложности — 1. . . . .	156
	Траектории развития систем корпоративного управления компаний . . . . .	162
<b>ГЛАВА 7</b>	<b><i>Инструменты оценки качества корпоративного управления — рейтинг и аудит</i></b> . . . . .	170
<b>ГЛАВА 8</b>	<b><i>Практические кейсы синтеза и внедрения PhICS-моделей систем корпоративного управления реальных российских компаний</i></b> . . . . .	183
	Кейс № 1. Средний частный медицинский центр . . . . .	187
	Кейс № 2. Крупный частный мясоперерабатывающий холдинг . . . . .	189
	О простоте и сложности — 2. . . . .	201
<b>ГЛАВА 9</b>	<b><i>Особенности работы советов директоров российских компаний</i></b> . . . . .	207
	Общие особенности работы советов директоров . . . . .	208
	Особенности работы советов директоров госкомпаний . . . . .	260
	«Особенные» независимые директора . . . . .	281
	О независимом директоре замолвите слово... образное . . . . .	285
	Независимый директор и риск-ориентированное мышление . . . . .	294
	Буревестник и муравей . . . . .	305
	«Чего изволите?» и «Сам с усами!» . . . . .	308
	Эксперт и управленец . . . . .	318
<b>ГЛАВА 10</b>	<b><i>Оценка работы советов директоров. Вознаграждение членов советов директоров</i></b> . . . . .	323
<b>ГЛАВА 11</b>	<b><i>Изучение — адаптация — внедрение: нужна ли адаптация?</i></b> . . . . .	340
	Российский кодекс корпоративного управления — неадаптация . . . . .	363
	Комитет по аудиту — практика адаптации . . . . .	367

Внутренний аудит — практика адаптации . . . . .	374
А подумать? . . . . .	380
<b>ГЛАВА 12 Корпоративное УПРАВЛЕНИЕ . . . . .</b>	<b>393</b>
Корпоративная культура, образ управленческого мышления . . . . .	419
О власти и демократии в компании . . . . .	424
Инновации в госкомпаниях . . . . .	430
Кредитование среднего бизнеса . . . . .	437
Поседыши и последователи — кем быть? . . . . .	439
<b>ЭПИЛОГ Корпоративное управление и экономика впечатлений . . . . .</b>	<b>443</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .</b>	<b>469</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. Критерии Методики национального рейтинга</b> <i>корпоративного управления Российского института</i> <i>директоров (рекомендации corporate governance best</i> <i>practices — CGBP) . . . . .</i>	<b>471</b>
Группа I. Права акционеров — 23 . . . . .	471
Группа II. Деятельность органов управления и контроля — 25 . . . . .	472
Группа III. Раскрытие информации — 27 . . . . .	473
Группа IV. Корпоративная социальная ответственность — 7 . . . . .	475
<b>БИБЛИОГРАФИЯ . . . . .</b>	<b>476</b>