

Исследование практики советов  
директоров в частном бизнесе

# КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ – НОВЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ



Авторы:  
Игорь Розанов  
Алексей Фирсов

—  
Москва 2019



АССОЦИАЦИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
ДИРЕКТОРОВ



ПЛАТФОРМА  
ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

При поддержке Ассоциации профессиональных директоров АНД и Центра социального проектирования «Платформа»





# Содержание

Вступление .....	4
Сила – в комбинации. Андрей Шаронов .....	6
Просвещенная монархия. Борис Курбатов .....	9
От CEO – к Председателю совета директоров. Евгений Бутман.....	14
Управление по понятиям и на основе репутации. Владимир Цимберг .....	17
Разговор с экспертом. Виталий Подольский .....	22
Посадить менеджмент в свою лодку. Сергей Вдовин .....	25
«Совет директоров – это щука в пруду». Сергей Зверев .....	28
Совет и инновации. Олег Качалов .....	31
Избиратель, законодатель и исполнитель. Вячеслав Елупов .....	35
«Независимый директор – не менеджерская компетенция» .....	41
Георгий Абдушлишвили и Вероника Загиева	
«Важна независимость от предыдущего опыта». Жан Пуссон .....	45
Выводы .....	49



# Вступление

Исследования практик корпоративного управления в России, как правило, фокусируются на опыте крупных публичных компаний. В целом это понятно: здесь заметней масштаб изменений, плюс таким исследованиям проще привлечь внимание внешней среды. Средний бизнес, не говоря уже о малых компаниях, представляется пока что в концепции единоличного управления, отстающим в плане внедрения лучших практик и образцов.

Работа, которую проделали авторы данного обзора, нацелена на разрушение стереотипов. Управленческие процессы в среднем бизнесе сложнее и разнообразней. В нем сегодня создаются советы директоров с независимыми директорами, делегируются полномочия от собственников к наемному менеджменту, формируются современные инструменты мониторинга и надзора за бизнесом.

На старте работ нами был выдвинут ряд гипотез, которые либо нашли свое подтверждение, либо были скорректированы.

- В частности, мы предположили, что многие компании, созданные владельцами в диапазоне 10–20 лет назад, вышли на некое «плато» в своем развитии. В этой точке они могут еще удерживать определенную долю рынка, но для дальнейшего развития им требуется серьезный апгрейд, прежде всего, системы управления.
- Мы также исходили из предположения, что целый ряд макропроцессов – возрастание общей неопределенности, турбулентность рынков, скорость технологического прогресса и смена потребительских стереотипов – будут мотивировать владельцев к поиску управленческих инструментов, которые позволяют им лучше ориентироваться в бизнес-среде.

**Сложность нашей работы состояла в том, что появление практик корпоративного управления в непубличном бизнесе – процесс, который пока только набирает скорость. Мы видим скорее единичные случаи, чем массовое явление. Эффективность первых историй еще не кажется вполне доказанной просто в силу недостаточности времени для полноценных исследований. Поэтому мы использовали в своей работе примеры из зарубежного опыта и привели позиции признанных экспертов рынка, чтобы вывести эту дискуссию на уровень тренда.**

Надо также сказать о формате работы. Нам показалось, что на данном этапе главное – посмотреть на проблему глазами участников процесса: собственников компаний, а также независимых директоров и экспертов в области человеческого капитала. Надеемся, что такой подход позволит читателям лучше почувствовать внутреннюю логику и настроения носителей реального опыта.

## 01 — **Время первых**

Прежде всего, давайте зафиксируем, что для целей нашего исследования «совет директоров» означает «совет директоров, в котором есть независимые директора».

Поэтому в наш обзор не попали компании, у которых в совет входят только собственники или менеджеры. Если в совете нет независимых директоров, значит, компания управляется, по сути, единолично.

Хорошо это или плохо? Сложно сказать. Правда в том, что на этапе бурного роста – и

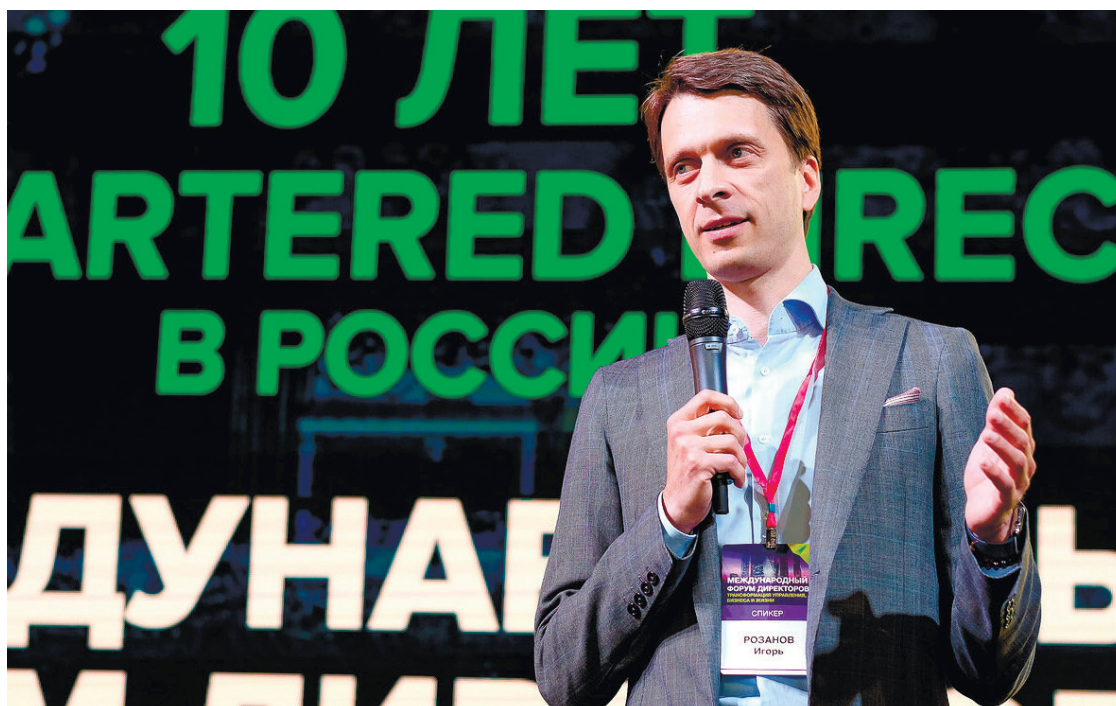
компании, и рынка – единоличный стиль оправдан и приводит к успеху. Как правда и то, что со временем он порождает усталость.

Когда все управление в одних руках – это автократия. Она имеет специфические проблемы, и если их вовремя не решить, они чреваты последствиями. Недавний пример внезапной продажи бизнеса Сергеем Галицким подтверждает это.

После двадцати лет безраздельного контроля российские собственники начинают уставать от автократии. Они ищут новые формы управления своим бизнесом. Горячими темами становятся понятия «подотчетность» вместо «подконтрольности», «другая точка зрения» вместо «единственно правильной своей», а сугубо операционные планы сменяют попытки серьезно расширить стратегический горизонт.

**Сегодня мы наблюдаем интересную ситуацию, когда закрытые, непубличные компании создают у себя коллегиальные органы стратегического руководства и мониторинга. Кто-то организует, не оформляя юридически, консультативные советы. Кто-то сразу вводит в структуру бизнеса новый элемент – независимый совет директоров.**

Любопытно, что основным мотивом служит не стремление стать публичной компанией или продать часть бизнеса, а просто желание развиваться. Развитие, конкурентоспособность, устойчивость – вот что лежит в основе появления коллегиальных органов управления в таких компаниях. Практика коллегиальности своевременна и приносит пользу.



Мы благодарны собственникам компаний, с которыми открыто побеседовали на эти темы. Мы заметили, что чаще всего в процессе создания советов они опирались на то же предпринимательское чутье, которое когда-то помогло им построить бизнес. И двигались они снова не по учебникам, а методом собственных проб и ошибок.

Эти люди – первопроходцы в области внедрения коллегиальных форм управления. На наш взгляд, их опыт бесценен для всех, кто интересуется работой советов директоров в частном непубличном бизнесе.

Нам также отраднo, что программы профессионального развития АНД IoD Chartered Director и «Независимый директор», которые в разные годы закончили многие участники данного исследования, послужили для них источником вдохновения, контактов и новых идей в этой сфере.

**Игорь Розанов**  
Руководитель «Академии АНД»

## Сила – в комбинации

Диалог с Андреем Шароновым

” Собственнику психологически комфортнее нанять в качестве независимых директоров «себе подобных», это очень объяснимое действие, но по факту оно снижает смысл создания совета директоров



Президент Московской школы управления «Сколково» Андрей Шаронов считает, что любому бизнесу, который использует совет директоров с независимыми участниками, нужны диверсификация компетенций и правильное сочетание людей. Целесообразность СД он видит, прежде всего, для тех компаний, которые готовы расти и двигаться к созданию стоимости.



**– Является ли совет директоров с независимыми участниками полезным инструментом для бизнеса среднего размера? Когда возникает очевидная необходимость в таком инструменте?**

– Совет директоров – институт движения бизнеса к рынкам капитала, именно с этой точки зрения нужно рассматривать целесообразность создания такого органа. В большинстве средних компаний один собственник или небольшая группа владельцев вполне может реализовать функции исполнительного органа либо нанять профессионального управляющего. Потребность в совете директоров у компании среднего размера может возникать тогда, когда бизнес видит себя растущим и намерен двигаться к публичности. В таком случае до момента выхода на биржу или размещения облигаций нужна будет история корпоративного управления. Важной частью этой истории является наличие корпоративных процедур, включая совет директоров с профильными Комитетами по аудиту, номинациям, вознаграждениям (это минимальный набор).

**” Потребность в совете директоров у компании среднего размера может возникать тогда, когда бизнес видит себя растущим**

**– Если собственник бизнеса устал, решил уйти в другую сферу деятельности, уехать за границу и дистанционно управлять бизнесом, формирование совета директоров может стать подходящим решением?**

– Возможна и такая ситуация, когда собственник бизнеса в определенный момент понимает: его управленческой компетенции уже не хватает для того, чтобы вести растущий бизнес. На мой взгляд, это понимание делает честь таким собственникам, потому что многие не признают проблему и рассуждают иначе: «Я создал эту компанию и я не смогу ей управлять? Да я лучше любого смогу ей управлять, я все про нее знаю». Менеджерские компетенции не возникают спонтанно. Если у собственника бизнеса не хватает таких компетенций, это не трагедия, а просто факт, из которого нужно исходить.

**” Понимание, что своих компетенций уже недостаточно, делает таким собственникам честь**



**– Типичная ситуация: бизнес вышел на определенный уровень, но рост приостановился. Целесообразно создавать наблюдательный совет для решения стратегических вопросов дальнейшего развития?**

– Да, вроде бы бизнес уже не столь мал, чтобы исчезнуть, но не переходит в следующую «весовую категорию». Это серьезный вызов для собственника. Является ли создание со-

вета директоров выходом из этой ситуации? Я не уверен, автоматического успеха не гарантируется. В такой ситуации могут быть нужны советники, которые бы расширили взгляд собственника и попытались посмотреть на причины прекращения роста бизнеса.

**– Вы можете привести примеры компаний среднего бизнеса, которые уверенно идут по пути создания истории корпоративного управления?**

– У меня есть личный опыт работы с такой компанией – оператором грузовых железнодорожных перевозок. Три собственника создали совет директоров и вошли в него, наняли двух независимых директоров, один из которых стал Председателем совета, второй – Председателем Комитета по аудиту. Для бенефициаров смысл в том, что они видят продолжение этой истории в сторону go public.

**– Каков генезис независимых директоров в России?**

– Многие из них ранее работали исполнительными директорами, получили опыт руководства организациями в разных сферах. У этих людей есть компетенции и представление об исполнительской, директорской, менеджерской функции. В России идет процесс наращивания компетенций независимых директоров, создаются клубы и ассоциации, люди получают профессиональные сертификаты и рассматривают эту работу как основную профессиональную деятельность. При ближайшем рассмотрении корпоративное управление распадается на классические менеджерские компетенции и дисциплины: управление, финансы, маркетинг, продажи, управление людьми. Предложение независимых директоров может превысить спрос: количество компаний, которые нуждаются в совете директоров, растет не так быстро. При этом многие кандидаты на должность независимых директоров сегодня не имеют опыта работы в советах директоров.

**– Что необходимо учитывать собственникам среднего бизнеса, которые решили создать совет директоров?**

– Важна диверсификация состава совета директоров – профессиональная, возрастная и даже половая. К примеру, пять человек с опытом работы в железнодорожной отрасли в совете директоров транспортной компании – плохая история. Собственнику психологически комфортнее нанять в качестве независимых директоров «себе подобных», это очень объяснимое действие, но по факту оно снижает смысл создания совета директоров. Люди с блестящей практикой в финансах, управлении персоналом, маркетинге могут быть очень полезны в совете, они увеличивают общую компетенцию компании, даже не имея отраслевого бэкграунда. Член совета директоров может не быть харизматиком, лидером, от него не требуется вести за собой массы, но этот человек блестяще разбирается в конкретной функции и этим будет крайне полезен. А рядом с ним, например, – блестящий коммуникатор, переговорщик.



**Главное – создать в совете директоров правильную комбинацию, сочетание людей и компетенций**

## Справка

С начала 2000-х Андрей Шаронов работал заместителем Министра экономического развития и торговли РФ, заместителем мэра Москвы, управляющим директором и Председателем совета директоров инвестиционной компании «Тройка Диалог», входил в состав советов директоров РЖД, РАО ЕЭС, «Транснефти», «Аэрофлота».



# Просвещенная монархия

Консультативный совет Бориса Курбатова

”

**Я хотел быть как бы акционером-инвестором, но переживал, смогу ли в одиночку. Правильно ли я делаю, когда отхожу от операционного управления, передаю все менеджменту? Встреча с людьми, которые так уже делали, вселила дополнительную уверенность, что одному сложно контролировать все. А с этим штабом, советом ты сможешь не потерять управление компанией**



Будучи предпринимателем, Борис Курбатов, владелец казахстанской торгово-логистической компании AIE Logistics, рискнул и в одном из главных вопросов бизнеса. Осознав, что пришла пора разделять операционное и стратегическое управление, он создал консультативный совет. Выгоды от его создания «на дистанции» с лихвой перевесили трудности начального этапа.

В 2014 году бизнесу Курбатова было 15 лет, компания имела собственный склад в Астане, около 400 сотрудников, среди клиентов – ведущие международные компании: Pepsi-Cola, Nestle, Kimberly-Clark, «Вимм-Билль-Данн».

Борис Курбатов хотел избавиться себя от ежедневных рутинных задач. Это стандартная история – многие владельцы хотят того же. Но кому и как делегировать полномочия, когда оборот бизнеса уже перевалил за миллиард, а исторически все завязано на владельце? Когда поставщики, клиенты, проверяющие, собственные сотрудники – все идет с вопросами только к нему? Да он и сам привык быть центром этой бизнес-галактики и не видит себя в иной роли.



**С момента основания на мне было 100% управления. Но я точно не хотел быть привязанным к компании навсегда, в режиме 24/7**

Курбатов продолжал ставить перед бизнесом амбициозные задачи. Предстояло масштабировать его в новые регионы. Для этого в них нужно бывать, вкладываться в продвижение новых проектов. Но это невозможно, если 90% времени занимают операционное руководство и другие насущные дела, приковывающие собственника к привычному креслу.

**«У меня было несколько MBA. Там свои директорские, менеджерские навыки прокачиваешь мощно. В принципе, все нормально, если ты хочешь оставаться дальше CEO, но в какой-то момент ты хочешь поменять свое амплуа. Где-то на пятнадцатом году деятельности мне захотелось изменить свой статус. И, с одной стороны, ты хочешь что-то поменять, с другой – боишься оставить свой бизнес. Вот эта борьба в тебе и происходит».**

На тот момент у Курбатова уже был потенциальный преемник на посту генерального директора. Но нельзя же взять, как корзинку с яйцами, и передать ему в руки все операционное управление! Всегда кажется, что время еще не настало, слишком рано и слишком опасно.



**Поначалу я даже не знал, что должно быть в результате. Я хотел быть полноценным акционером, и чтобы был управляющий менеджмент**



По случайности Курбатов оказался на программе IoD Chartered Director. Окончив курс, он решил создать в своей компании совет директоров. Для 2014 года идея очень необычная. Конечно, совет директоров как институт не был явлением новым и неизвестным. Дело в другом.

Считалось, что это практика из мира госкомпаний или компаний крупных и публичных. Там, где важную роль играют регуляторы, инвесторы и миноритарии. Где нужно сводить и согласовывать множество интересов, мониторить деятельность менеджмента, соблюдать требования compliance и т.д.

Но при чем здесь такие компании, как AIE Logistics? Чего, собственно, может ждать от совета директоров единственный владелец компании среднего размера? Чего он хотел добиться, используя коллегиальное управление?

«Это, на самом деле, элемент эволюции. И компания должна быть готова к этому. Совет – это не для фазы стартапа или быстрого роста. Все бизнес-процессы, бюджеты, отчетность, клиентская база – все это должно уже быть».

## 02 — «Люди из моего нетворкинга»

Постепенно Курбатов смог найти ответы на свои вопросы. Совет ему был нужен как постоянно действующий «штаб», который помогал бы ему, советовал — в том числе вразрез с его собственным мнением, «менторил» бы топ-менеджеров. Идея вроде проста, прозрачна и подводных камней не обещает.

Он собирает вокруг себя семь человек и называет их консультативным советом. В него входит он сам как собственник бизнеса, его преемник на позиции генерального директора, а также финансист компании. Еще четыре кресла заняли независимые директора – в основном, знакомые по бизнесу.

**«Это был консультативный совет. То есть мы его называли «совет директоров», но де-юре и де-факто это консультативный совет. Это помощь, советы, консультации, но решение там как бы оставалось за мной».**

Первый состав совета сразу же столкнулся с множеством трудностей. Выяснилось, что члены консультативного совета не очень понимают, как себя вести в новой роли. Каждый из них блестящий топ-менеджер, но у них не было опыта участия в коллегиальных органах управления! На заседаниях звучали резкие, повышенные тона. Каждый, как он это делал в своей компании, считал необходимым настоять на собственной точке зрения, просто потому, что большинство владельцев и топ-менеджеров привыкли вести себя именно так.

**«Но я не хотел по отдельности приглашать консультантов, которые бы решали каждый свой вопрос! Идея была в том, чтобы с самого начала собрать людей вместе, вместе с ними садиться и выработать решения».**

Да, пять лет назад частный бизнес не представлял себе, как работают неформальные советы в непубличных компаниях. Сегодня такое представление постепенно складывается. Через опыт приходит понимание, что надо делать, чтобы совет сложился, как пазл, и люди с самого начала притерлись бы друг к другу и к компании.

**«Благодаря обучению мы избежали ряда типичных ошибок. Но все равно наделали много своих, избавившись от них только по ходу работы».**



**К формированию совета стоит идти через очень тщательную подготовку**



Совет постепенно выработал реально работающие регламенты, участники распределили функции, владелец определился с собственной ролью. К примеру, было решено, что на заседаниях он всегда говорит последним. Договорились о ротациях. Неконструктивная манера поведения или просто отсутствие всякой пользы – повод к замене, даже несмотря на приятельские отношения.

**«Мы пришли к выводу, что я не принимаю больше единолично все решения. Если надо, будем длительно всё обсуждать. Любое финальное решение должно быть решением совета. И еще было очень важным правильно «расставить флажки» между менеджментом и советом, провести такую демаркационную линию по разделению полномочий».**

В один из кризисных моментов, связанных со сложностями в экономике, со склада ушли к конкурентам два клиента, которые обеспечивали 50% доходов компании. Для них это было частью стратегии по сокращению расходов, «ничего личного». Но о масштабировании в другие регионы AIE Logistics пришлось забыть.

В обсуждениях на совете возникла идея реструктурировать компанию под дистрибуцию. А это большое изменение. Стали искать члена совета, который бы в этом разобрался. Пригласили опытного профессионала, работавшего в крупной зарубежной компании, но он в предпринимательский стиль компании не вписался. Стали быстро искать замену.



**«Одна из причин для расставания с членом совета – не сложившийся рабочий контакт с его визави в менеджменте. Нет контакта – нет результата. И постепенно мы изменили принцип подбора людей. Теперь они приходят под конкретную задачу. Допустим, нам нужен был человек, компетентный в продажах или в маркетинге. И мы искали именно таких людей. Я думаю, им интересно, чем занимается бизнес, наши задачи. Плюс материальная сторона вопроса, конечно, присутствует».**

Нужного человека нашли, постепенно дистрибуция стала в компании ключевым направлением. Вообще, оказалось, что роль совета в турбулентной ситуации является важнейшей.

**«Вначале менеджмент очень напрягся. Они почувствовали над собой контроль, и все держались настороже. Но быстро поняли, что у них появилась дополнительная под-**

**держка. Старшие товарищи, если хотите, более опытные, которым можно позвонить и спросить, как поступить в той или иной ситуации. Я лично был бы счастлив оказаться в такой ситуации!»**

Собственник вышел из операционной деятельности – но теперь в ней застрял генеральный директор, что тоже нехорошо. Совет стал разбираться. Стало понятно, что реальный союзник CEO в компании – его директор по персоналу, про которого до этого вообще мало кто помнил в корпоративной иерархии. А оказалось, что это один из самых полезных людей в компании.

**«Основная задача совета – сформировать профессиональный менеджмент. Если у тебя есть профессиональный генеральный директор, и он амбициозен, тогда он вместе с командой разгоняет бизнес, и они предлагают: давайте сюда пойдём, туда, давайте здесь проинвестируем и т.д. А наша задача как совета – смотреть, насколько выгодно то, что они предлагают. То есть ты уже не являешься единственным драйвером, в идеале это делает менеджмент».**

## 05 — «Живой организм»

Пять лет работы консультативного совета в AIE пролетели очень быстро, в работе, как говорит Борис, над постоянными улучшениями. При помощи независимых директоров компания постепенно выходит на новый уровень. Сегодня совет продолжает собираться регулярно.

**«На самом деле, это живой организм. Что-то меняется, и мы все постоянно докручиваем».**

Есть и конкретные результаты. Четкое целеполагание и регулярный мониторинг со стороны совета плюс развитие дистрибуции дали рост оборота в два с половиной раза. В компании появились регламентирующие документы, например Коммерческая политика, которые обязательны для менеджмента. При этом компания имеет сформулированные дальнейшие задачи: ревизия стратегии, масштабирование бизнеса и усиление топ-команды. Это все результат совместных усилий собственника, совета и менеджмента.



**Сегодня у меня стало больше свободного времени. К определенному возрасту ты понимаешь, что, может быть, не только в одной работе счастье**

Владелец считает нынешний формат консультативного совета оптимальным для своей компании.

**«Финальная ответственность, наверное, все равно пока на мне. Консультативный совет – переходный. Следующий шаг – создание официального совета директоров, но компания должна еще подрасти. Это означает внесение изменений в устав, это подразумевает обязательства и со стороны независимых директоров. Нужно быть с большой долей вероятности уверенным, что эти люди разовьют бизнес лучше».**

## 06 — Новые смыслы

**«Мне всегда казалось, что бизнес работает, только пока есть отец-основатель, предприниматель, который его создал. Эта гипотеза не давала покоя. Ведь бизнес должен быть как товар! Но что же это за товар, если он продается только вместе с основателем? Сейчас я могу сказать, что мой бизнес может работать без меня. Хотя я бизнес не на продажу делал и продавать его в ближайшие 200 лет точно не буду».**

## От CEO – к Председателю совета директоров

Трансформация Евгения Бутмана

” Любой собственник рано или поздно начинает задумываться над качеством управления. Меняя одного директора за другим, в какой-то момент он начинает понимать, что нужно менять всю систему и создать работоспособный механизм, позволяющий компании преодолеть внутренние кризисы и двигаться вперед



Евгений Бутман управлял и отдельными компаниями, и холдингом, и заслужил репутацию жесткого руководителя. С 2018 года он сконцентрировался на работе в советах директоров в качестве независимого директора. Его соображения представляют опыт человека, который смог посмотреть на вопрос управления с обеих сторон.



— **В первом своем бизнесе я строил компанию 16 лет** и прошел большой путь от единоличного вертикального управления до выстраивания полноценных процедур corporate governance. В контур группы компаний входили бизнесы в 18 странах, большая филиальная сеть и компании различного профиля. Постепенно я перерос позицию строгого «единоначалия». Серьезным этапом стал переход к модели холдинга, где директора дочерних компаний обладали серьезными полномочиями. Финальной точкой был переход от холдинговой структуры к структуре корпораций, где я занимался лишь надзором и координацией вместо непосредственного руководства бизнесом.

— **Любой собственник рано или поздно начинает задумываться над качеством управления.** Меняя одного директора за другим, в какой-то момент он начинает понимать, что нужно менять всю систему и создать работоспособный механизм, позволяющий компании преодолеть внутренние кризисы и двигаться вперед.

— **Запрос на антикризисные компетенции еще долго будет сохраняться.** Если собственник не видит инструментов и путей дальнейшего развития, что ему нужно? Резко расширить кругозор. Именно для этого он ищет себе независимых директоров. От них и менеджеры, и владельцы компании обогащаются дополнительным опытом. И что особенно важно, этот опыт не выдавливается маленькими порциями, как паста из тюбика. Это не «гуру» и не «коучи», которые приехали и уехали. Это не разовые консультанты. Директора прямо подключаются к компании. Теперь это ее расширенная стратегическая экспертиза.

— **Предпринимателей и руководителей, которые умеют делать подобную экспертизу, не так много, но они уже есть на рынке.** У нас не использован хороший резерв – люди в возрасте 50+, всю молодость отдавшие бизнесу и вышедшие в отставку. Особенную ценность имеют те, кто достиг заметных результатов в кризисные годы.

— **Создание совета директоров может быть долгим и непростым.** Сначала собственник должен прийти к пониманию: «да, мне действительно придется через это пройти». Ведь он встает на путь постепенной трансформации компании, ее оздоровления. Нет стопроцентной гарантии, что это оздоровление поможет, но предыдущие методы уже не работали.

— **Если решение принято, начинается профессиональная проектная работа.** Это называется tailor-made, «пошить костюм по фигуре». Состав и структура корпоративного органа понятны – дальше определяется повестка. Ставятся цели примерно на год вперед. И только теперь главное – вы берете на себя ответственность за выход совета директоров на проектную мощность. В среднем все это занимает год.

— **Собственникам, безусловно, нужно быть готовыми учиться.** Как родителям, которые не только учат своего ребенка, но и учатся вместе с ним. Владельцы создали совет директоров, развиваются вместе с ним и понимают, что через некоторое время ребенок может стать успешнее родителей.

— **Идеального совета директоров из учебников не существует.** Оптимальный совет – это форма, максимально приближенная к потребностям бизнеса. Юридически он может быть оформлен по-разному. Главное, чтобы он работал и решал те задачи, ради которых создан.

— **Для частных российских компаний среднего размера оптимален advisory board с расширенными полномочиями, этот формат максимально приближен к классическому совету директоров.** Состав совета может быть, например, таким: семь человек – трое независимых, двое номинированных и два исполнительных директора. В этом случае независимые не составляют абсолютного большинства, но перевешивают каждую из других групп. А Председателем в любом случае должен быть независимый директор, потому что задача Председателя – модерация.

— **Независимый директор должен быть также модератором.** Допустим, он вышел из собственников и относится к ним с сочувственным пониманием. Но с тем же пониманием он должен относиться и к менеджменту. Он должен говорить на языке владельцев и на языке менеджеров. Тогда он сможет переводить с одного языка на другой, быть арбитром между группами.



— **Менеджеру нелегко работать независимым директором.** Всю жизнь он работал по найму на чужих собственников. Как ему выступить модератором или арбитром? Я считаю, хорошие независимые директора – это бывшие предприниматели или очень серьезные топы.

— **Независимый директор для компании – «семейный доктор».** Это самое верное сравнение. Доктор живет рядом с пациентом, наблюдает его длительное время, знает историю болезни и может предложить оперативное лечение. А если вы попросите доктора научить вас кататься на лыжах, он ответит: «Голубчик, вас тренер научит. А я вам расскажу, как беречь спину, когда вы будете кататься на лыжах, и последую за этим. А если вы приедете с растяжением, я вас вылечу».

— **Есть масса вещей, с которыми далеко не все директора могут хорошо работать.** Например, конфликт интересов. Или как удержаться от соблазна вмешаться в управление. Кто-то силен в одной специализированной функции, а кто-то – универсал. Здесь все – тонкости.

## Справка

Евгений Бутман – известный бизнесмен, запустивший несколько успешных проектов. Он стал известен, когда много лет строил бизнес Apple в России, среди прочего создав компанию re:Store, и потом, когда дал старт ряду детских розничных брендов, таких как Hamleys и Imaginarium. Владелец квалификации «Дипломированный директор» программы IoD Chartered Director Британского института директоров.

## Управление по понятиям и на основе репутации

Наблюдательный совет Владимира Цимберга

”

Если я созрел создать такую управленческую систему, то в огромной степени это прошито репутацией всех людей, которые об этом договорились. И если я пойду в какой-то момент против их рекомендаций, «знаете, что-то я передумал», – это будет иметь такие же последствия, как если бы я нарушил юридический договор



Владелец компании «БиоВитрум» Владимир Цимберг придумал форму социального контракта с независимыми директорами. Его наблюдательный совет вырабатывает рекомендации, которые обязательны к исполнению всеми в компании, в том числе владельцем.

### 01 — «Ловушка основателя»

Компания «БиоВитрум» основана в 2001 году и с тех пор успешно работает на рынке производства и дистрибуции медицинского оборудования. Впервые в «БиоВитрум» задумались об органе, схожем по функционалу с наблюдательным советом, четыре года назад. Несмотря на успешное развитие, Владимир Цимберг, по собственному признанию, чувствовал себя «рабом на галерах».



**«Я столкнулся лицом к лицу с типичным вопросом предпринимателя, создавшего и долгое время управляющего компанией: что лучше – подохнуть на галерах или оставить галеру тонуть?»**

Цимберг говорит о классической ловушке основателя бизнеса, о которой так или иначе упоминают многие участники нашего обзора: предприниматель не в силах выйти из операционного потока, поскольку «понимает бизнес лучше всех», компания и объем задач при этом растут, но физических сил справиться с ними уже не хватает. Все это идет бок о бок со страхом перемен.

Тем не менее, к тому моменту компания уже имела достаточно профессиональный, обученный наемный менеджмент. Владимир стал замечать, что по многим вопросам сам тормозит ее развитие. Надо было решаться на изменения.

**«На самом деле, там есть еще один страх, самый ключевой для этой картинке – страх вообще задаться этим вопросом и копнуть вот это все. Потому что все бояться, копнешь – потом лопату не отмоешь. Вот я копнул, в результате полной ложкой и черпаем».**

## 02 — Социальный контракт

Для создания наблюдательного совета Владимир пригласил своего знакомого — Виктора Пеппи, предпринимателя и топ-менеджера из дистрибьюторской компании. Чем именно совет должен был заниматься, кто должен в него входить – никто из них еще не знал. Была лишь потребность что-то начать делать с этим «коктейлем страхов».

**Виктор Пеппи: «Мы примерно год собирали информацию, что это такое вообще – совет директоров в частном бизнесе, просканировали опыт всех, до кого могли дотянуться, пришли в АНД».**

Выяснилось, что сама идея наблюдательного совета предполагала распределение полномочий между владельцем, советом и менеджментом. Написали Положение о совете, приказы о назначении его членов. Юридически обязывающие изменения вносить не стали.

Ключевым компонентом стал «социальный понятийный контракт»: все решения наблюдательного совета зачитываются как рекомендации, но обязательны к исполнению менеджментом. Председателем совета стал Виктор как внешний директор, а Владимир – основной акционер – остался генеральным директором.



Сложилась интересная ситуация. Владимир Цимберг оказался как бы в «двух тапочках», то есть в двух ролях, конфликтных друг другу. Внутри наблюдательного совета он, как член совета, обсуждает стратегическое развитие бизнеса и ставит задачи менеджменту. Но выходя с совета, он снова «переобувается в генерального директора»: каскадирует поручения вниз по иерархии и отвечает перед советом за их исполнение!



**Главное, что совет не может выписать мне белые тапочки или принести черную метку. В этой ситуации я полностью сохраняю контроль**

На чем же основана эта схема, которая работает в компании уже три года? Что она приносит собственнику и компании?

**«Это исполнение моей же воли. Я отдаю часть полномочий в другие руки. Если бы я хотел сохранить за собой всю волю, я бы эту историю не затевал. Так и остался бы классическим директором-собственником, который «что-то делает и земля дрожит». Наша же конструкция завязана на репутации всех нас, это договоренность на берегу».**

Похоже, такая конструкция работает, несмотря на отсутствие ее юридического оформления.

### 03 — Сам себе HR

В начале работы наблюдательный совет сформулировал собственные задачи. Первая – определить дальнейшее стратегическое развитие компании. Вторая – развить качество управления внутри. Третья – более тщательно анализировать все возможные финансовые риски.

**«В каждой из этих областей я что-то знаю, но погрузи меня только в какое-то одно направление, вряд ли я смогу там быть полезен. Мне удалось собрать профессионалов, кто мог помочь по каждому направлению. Эти люди возглавили соответствующие Комитеты – по финансам, исполнительный Комитет и Комитет по стратегии».**

В наблюдательном совете компании шесть человек. Четверо членов наблюдательного совета – независимые директора, которые не имели никакого отношения к компании, да и вообще к отрасли медицинского оборудования, в которой работает «БиоВитрум». Еще два члена наблюдательного совета – генеральный и коммерческий директора.

Кандидатов в наблюдательный совет искали по рекомендациям товарищей по учебе и через деловых партнеров. Услугами кадровых агентств не пользовались принципиально и сами провели 12 собеседований.



Почему наблюдательный совет, на взгляд Цимберга, лучше консалтинга? Консолидированная экспертиза значительно более ценна, чем разделенная по отраслям.

**«Если вы возьмете у того же McKinsey все их практики одновременно и попросите их собираться раз в квартал, то, наверное, это будет что-то подобное наблюдательному совету. Но финансово, я подозреваю, это будет совершенно убийственно. А если будете собирать консалтинг из разных агентств и провайдеров, то не соберете еще и логистически. Мы же приобрели совокупную экспертизу».**

Независимые члены совета получают фиксированную плату за участие в каждом заседании. Бонусов от прибыли по итогам года участникам не выплачивается. Существует договоренность о том, что пока решения наблюдательного совета не приведут к какому-то прорывному для компании финансовому результату, бонусов нет. Если приведут – вопрос будет обсуждаться с собственником. Такой подход к мотивации, кстати, типичен для основной части опрошенных компаний.



**3 года — существует наблюдательный совет в «БиоВитрум». 3 комитета — работают с момента его основания. 4 независимых директора, включая Председателя, — входят в Совет. 6 человек — участвуют в совете**

Можно сказать, у независимых директоров «БиоВитрум» в основном профессиональная, а не финансовая мотивация. Их задача – помочь в развитии относительно молодой компании с амбициозными целями. За три года ни один человек в совете не сменился.

## 04 — «Взросление персонажа вместе с идеей»

Какие результаты принесла работа совета владельцу? Главное – помогла повысить управляемость компании.

**«БиоВитрум» поднимается на совершенно новый уровень с точки зрения распределения полномочий между линейными и вертикальными позициями. Компания становится более понятной для сотрудников на всех уровнях – от начинающего специалиста до топ-менеджера. По-моему, это прорыв.**

**Делегирование полномочий – это один из главных фундаментальных принципов, которые мы теперь стараемся внедрять в ежедневную работу. Мы внедрили общий план работы всей компании, а далеко не в каждом среднем бизнесе вы сможете найти такой консолидированный план. Мы приобрели огромный опыт в балансировании общих задач, бюджета и мотивации всех сотрудников».**

Именно исполнительный Комитет наблюдательного совета выступил заказчиком и ментором данного проекта. Цимберг признает, что сами они смогли бы это сделать только через несколько лет.

Второе – компания смогла понять, как развиваться дальше.

**«После долгих споров и препирательств мы все-таки приняли стратегию развития на три года. Путь определен. Теперь мы реализуем новую стратегию и постоянно подгоняем ее под меняющиеся реалии».**

Постепенно совет превращается в реальный орган управления.

**«К пятидесяти годам я превратился из революционера в эволюционера. Вместе со мной в рамках этой корпоративной модели взрослеют и другие члены команды: мы учимся друг у друга».**



Как говорит Виктор Пеппи, Председатель наблюдательного совета «БиоВитрум», ни одно из решений, под которые владелец приглашал внешних директоров, не было принято сразу: «не было такого, что вот вам решение, которое устроило бы всех». Некоторые решения совета встречают непонимание или рабочее сопротивление менеджмента. «По всем основным вопросам ничего гладко не проходит», – отмечает Пеппи.

Вовлеченность членов совета априори ниже, чем у тех, кто ежедневно работает в компании. Это означает, что ошибки вследствие этой «недоинформированности» возможны. Видимо, этим приходится жертвовать. «Но кто-то должен «сидеть в облаках», – констатирует Цимберг.

Еще один момент, который всегда приходится учитывать – как найти баланс скорости и взвешенности при принятии решений. Ведь очень часто в бизнесе залог успеха – это быстрое, мгновенное действие. «В каких-то ситуациях банда махновцев эффективнее регулярной армии», – говорит Владимир Цимберг.

**«На уровне конкретных решений в рамках бюджета – это в руках менеджмента, без всяких согласований. Если же вопрос серьезный, задачу за день не решить», – считает Виктор Пеппи.**

## 06 — **«Есть потребность все это закрепить»**

С начатого пути Цимберг сворачивать не намерен. Курс задан определенно – дать возможность основателю бизнеса со временем покинуть менеджмент и уйти от операционного управления, сохранив контроль над жизнеспособным и устойчивым бизнесом. Идет поиск соответствующей конструкции.

**«У меня поменялось отношение к бизнесу, я стал тратить на него меньше времени, стал относительно более отчужден от него. Является ли это следствием работы наблюдательного совета? Я думаю, что это в целом изменение моей философии, лайфстайла. История циклична. Причины и следствия здесь влияют друг на друга».**

## **Справка**

Владимир Цимберг родился в Ленинграде в 1970 году, окончил Петербургский государственный медицинский университет. До 2001 года работал врачом и в компаниях по найму. В 2001 году основал компанию «БиоВитрум».

Компания работает на российском рынке медицинского и лабораторного оборудования с 2001 года. Первоначально специализировалась на торговле медицинским оборудованием и препаратами. Сейчас занимается производством реагентов для гистологических исследований, разработкой программного обеспечения для медицины, поставками и производством лабораторного оборудования.

«БиоВитрум» удалось стать представителем ведущих мировых производителей диагностического оборудования и расходных материалов, открыть офисы в крупных городах России и в Казахстане, расширить сеть региональных представительств, запустить собственное производство. Уже несколько лет «БиоВитрум» ведет экспортную политику: продукция компании поставляется за рубеж.

## «Актив директора – это репутация»

Опыт Виталия Подольского

”

**«Управление советом в чем-то сложнее, чем операционный менеджмент, потому что директора – это люди, которые в большинстве своём формально независимы от Председателя и не находятся вместе каждый день с 10 до 18».**



Виталий Подольский работает независимым директором российских публичных компаний с середины 2000-х годов, когда он еще продолжал свою топ-менеджерскую карьеру. За эти годы он работал с десятками советов директоров российских и международных частных и публичных компаний. Сегодня он — Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров ПАО «Группы ЛСР».

Что дает ему работа в советах? Как изнутри она выглядит? Будет ли развиваться институт советов директоров в частном бизнесе в ближайшие годы и почему?

— Когда работаешь с советами директоров лидирующих рыночных компаний, а в моем опыте это были X5 Retail Group NV., ПАО «Росинтер Ресторантс», ПАО «Группа Черкизово», ПАО «ЛСР», то работа с ними крайне обогащает опыт и знания. Мы все хотим личностного и профессионального развития, и совет директоров – идеальная возможность для любого профессионального менеджера. Чтобы стать независимым директором, нужны десятилетия успешной профессиональной карьеры, специализированные знания и репутация.

— Сегодня остро ощущается необходимость выстроить полноценную продуманную стратегию развития для бизнеса. Тем более в эпоху нарастающей неопределенности

и взаимосвязанных комплексных рисков. Собственники начали понимать, что опрометчивые управленческие решения могут сказаться не только на долгосрочной стоимости бизнеса, но и на самом факте его существования.

— **Пришло время вдумчивого планирования, новых знаний и непростых решений:** на фоне экономической стагнации, удорожания и сужения доступа к финансированию, усилению макроэкономических, финансовых и технологических рисков растет и трансформируется конкуренция во всех сферах бизнеса.

— **Вовлечение директоров возросло — также, как и ответственность.** Акционеры все более активно требуют от директоров участвовать в деятельности компании и нести ответственность за свои решения или же за бездеятельность.

— **В одних вопросах совет директоров является консультативным, в других — надзорным, а в третьих — ответственным органом.** Все зависит от вопросов, которые решают советы директоров. Совет является контролирующим органом по целому ряду ключевых вопросов: крупные сделки, утверждение стратегии, бюджетов, финансовой отчетности и так далее.

— **Совет директоров — «ядро» корпоративного управления.** Наверху корпоративной «пирамиды управления» — собственники, несущие ограниченную (в рамках своих инвестиций) ответственность за деятельность компании. Далее — совет директоров, который на основании законодательства, требований биржи или в соответствии с акционерным соглашением (в частных компаниях) несет ответственность за управление и развитие бизнеса. В свою очередь, совет директоров отвечает за назначение менеджмента и ключевые вопросы финансового и стратегического управления бизнеса.

— **Менеджмент — как «экипаж в трюме», который обеспечивает движение корабля. Совет директоров — как «капитан на мостике», должен прокладывать курс, высматривать рифы и ураганы.** Для успешного рейса нужны и те, и другие, у каждого своя ключевая роль. Ведь если «старпом» будет стоять на мостике, то точно что-то произойдет с двигателем, а если капитан в трюме, то корабль пойдет не тем курсом или налетит на риф. По крайней мере, в теории эффективного корпоративного управления. В реальности взаимоотношения советов и менеджмента более комплексные.

— **Эффективный совет должен собираться на очные встречи не реже 6-8 раз в год.** Такие заседания требуют нескольких дней подготовки, включая рабочие встречи директоров с менеджментом и заседания комитетов. Сами заседания совета директоров могут занимать от нескольких часов до нескольких дней, в зависимости от вопросов повестки и глубины их предварительной проработки. В кризисных ситуациях заседания проходят намного чаще.

— **Оптимальный размер совета директоров компании — от семи до девяти человек.** Организация его эффективной работы — тоже своего рода искусство и скрупулезный длительный процесс. Я бы сказал, что управление советом в чем-то сложнее, чем операционный менеджмент, потому что директора — это люди, которые в большинстве своем формально независимы от Председателя и не находятся вместе каждый день с 10 до 18.

— **Я пока не встречал ни одного директора, который мог бы сказать: «Я готов голосовать за любое решение, лишь бы мне платили».** Главный актив директора — репутация. Но и юридические риски растут с каждым годом — как в России, так и во всем мире.

— **В вопросе подхода к вознаграждению директоров нет единства мнений.** Основной в большинстве публичных компаний сегодня является фиксированная (месячная или квартальная) оплата. Иногда компании компенсируют дополнительное время за заседания или консультации. Иногда выплачивают годовые денежные премии или дают опционы или акции компании. Тонкая грань в том, что мотивация не должна создавать конфликт интересов директоров и компании.

— **В США публичные директора несут больше ответственность за рост рыночной капитализации и поэтому чаще получают restricted stock grants (оплата акциями).** В этом случае директора вознаграждаются (или «наказываются») самими рынками капитала. Лично мне кажется, что эта форма вознаграждения наиболее близко связывает интересы

директоров с рынками капитала, потому что последствия деятельности советов директоров имеют долгосрочный эффект на стоимость компании и ее капитализацию.

– **В среднем вознаграждение независимого директора варьируется от 50 до 250 тысяч долларов в год.** Председатели советов директоров, как правило, могут получать существенно больше рядовых членов из-за куда более значительной вовлеченности и временных затрат. Если считать, сколько времени директор тратит на компанию, какой актив приносит в нее в виде своего опыта, репутации, деловых связей, его влияние на ключевые решения бизнеса и в конце концов на акционерную стоимость бизнеса, то это очень и очень немного.

– **Уникальная и незаменимая особенность работы эффективного совета директоров – экспертный, объективный взгляд на проблему:** способность задавать правильные вопросы, помогать менеджменту трезво оценивать риски и избегать избыточного оптимизма. Принципиальный момент – совет должен находиться «над» операционным управлением, сохраняя невовлеченность.

– **Россия сильно продвинулась за последнее десятилетие в области становления современного корпоративного управления, но до лучших мировых стандартов еще далеко.** И дело не в законодательстве, которое, по крайней мере «на бумаге» заимствовало и переняло мировой опыт в области корпоративного права и управления.

– **В США или Великобритании компании с выручкой в несколько миллионов или даже стартапы начинают свой путь с формирования консультативного совета (Advisory Board) или полноценного совета директоров.** Кроме того, такие институты есть и в сотнях тысяч non-profit организаций и благотворительных фондов. То есть культура коллегиальных органов управления, транспарентности решений имеет на Западе многие десятилетия и даже столетия опыта развития, мощный конкурентный отбор и преемственность.

– **Эволюция корпоративной рыночной экономики безусловно доказала, что сильные советы директоров – незаменимая характеристика любой успешной компании, ее стратегическое конкурентное преимущество и ресурс долгосрочного успеха.**



## Справка

Виталий Подольский, независимый директор, советник акционеров ведущих международных публичных и частных компаний с 20-летним опытом. Обладатель квалификации «Сертифицированный директор» (Cert IoD) программы IoD Chartered Director Британского института директоров. Имеет диплом MBA по международному бизнесу и финансам Чикагского университета, США. Лауреат национальной премии «Директор года» и рейтинга «50 лучших независимых директоров России» с 2012 по 2018 гг.



## Посадить менеджмент в свою лодку

Логика Сергея Вдовина

” Если уровень менеджмента достаточно высокий, люди профессиональные, находятся на своем месте, как у меня, то совет директоров не принесет особой пользы с точки зрения соотношения затрат на полученную эффективность



Владелец и генеральный директор нижегородской Группы компаний «НХЛ» (поставщик оборудования и комплексных решений для пищевой отрасли и ритейла) Сергей Вдовин считает, что вместо создания совета директоров оптимальнее привлечь консультантов для решения разовых задач. Его компания много лет занимает уверенные позиции на своем рынке, и главное для нее – поддерживать стабильный рост.

В определенном смысле Сергей – оппонент других участников нашего исследования. «Торопиться не стоит» – такова логика Вдовина. Но вместе с тем он признает, что когда ему придет пора отойти от операционного управления, он вернется к теме совета с независимыми директорами.

Вопрос целесообразности СД для среднего бизнеса, по мнению Вдовина, напрямую связан с уровнем менеджмента компании.

**«Если уровень менеджмента достаточно высокий, люди профессиональные, находятся на своем месте, как у меня, то совет директоров не принесет особой пользы с точки зрения соотношения затрат на полученную эффективность». Вдовин не считает СД лишней структурой, но для среднего бизнеса она может быть неоправданно дорогой.**

**Группа «НХЛ» не находится в стратегическом тупике, который требует решений на уровне изменений корпоративного управления: «Мы провели стратегический тест, в ближайшие три года компания планирует вырасти в полтора раза. Наверное, нельзя говорить о том, что мы не знаем, куда двигаться».**

С экзистенциальными проблемами «как двигаться дальше?» владелец «НХЛ» за 24 года научился справляться.

**«Когда у меня происходил застой, я не знал, что делать – я шел учиться. Кроме того, мы привлекали тренинговые компании, консультантов, которые тоже предлагали какие-то идеи. Каких-то глубоких «депрессняков» у нас не было».**

В ситуации выбора дальнейшего пути Сергей констатирует важность внешнего взгляда.

**«Если не понимаешь, куда двигаться, тогда действительно нужен какой-то дополнительный импульс, какой-то взгляд извне, который поможет тебе дальше стартовать».**

Для своей компании Вдовин считает верным сочетание замотивированного менеджмента и разовые привлечения консультантов в качестве того самого внешнего взгляда.



### **Все-таки менеджмент сам должен справляться с 80% задач**

Чтобы совместить мотивацию собственников и менеджеров, Вдовин сделал руководителей коммерческого департамента, который генерирует основную прибыль, акционерами торгового дома – части своего бизнеса: «Я дал долю в бизнесе, и поэтому они думают не только о прибыли сегодня, но и о долгосрочной». Надо сказать, что многие его топ-менеджеры работают с ним очень давно, едва ли не с момента основания компании в 1995 году.

При этом генеральный директор «НХЛ» постепенно начинает использовать коллегиальный подход при принятии решений. Для балансировки интересов он создал комитеты с участием функциональных директоров. Решения редко принимаются генеральным директором единолично, чаще после обсуждения на комитетах или в составе функциональных групп.

Периодически «НХЛ» прибегает к услугам консультантов. «Мы делаем это по тем вопросам, где самостоятельное решение займет много времени – целесообразнее привлечь консультанта, специалиста в узкой области, чтобы помог нам разобраться в проблеме и разработать оптимальное решение», – поясняет Вдовин.



### **Консультанты дешевле. У нас, про крайней мере**

Его экономическая оценка показывает, что разовые услуги консультантов обходятся бизнесу дешевле работы потенциального совета директоров. Здесь он заочно оппонирует с теми участниками исследования, которые говорили о противоположном: суммарно консультанты обходятся дороже директоров. Очевидно, подсчеты могут быть разными: многое зависит от уровня, объема задач и частоты вовлечения консультантов.



«У нас город достаточно талантливый на консультантов, и цены для постоянных клиентов лояльные. И я его нанимаю не на целый день, а ровно на столько, сколько нужно для решения задачи. А это бывает час или два. Тем более что у нас уже подобран пул консультантов по различным отраслям и вопросам».

Генеральный директор группы держит в голове перспективу создания наблюдательного совета, передачи своих операционных функций преемнику через 3–5 лет. «Когда-нибудь я скажу, что уже устал, понимаю, что действую как генеральный директор неэффективно, поэтому мне лучше отойти в сторону и уступить место более молодому, энергичному, умному, грамотному», – обещает Сергей Вдовин.

”

**Я все-таки надеюсь, что будет у меня преемник, генеральный директор, а я просто перейду в наблюдательный орган**

Если такой наблюдательный совет будет создан, в его состав однозначно не войдут действующие менеджеры компании, кроме генерального директора. «Если мы хотим наблюдать за тем, что компания управляется правильно, должны быть люди извне».

## 01 — Практика – критерий истины

Для компании, которая работает на сложившемся рынке, с отлаженной системой менеджмента и высокой степенью вовлечения владельца в операционный бизнес на стратегическом уровне, данная схема управления приносит свои плоды.

«Конечно, в будущем нам нужны будут люди, которые будут помогать, смотреть за основными блоками – финансы, маркетинг, персонал, продажи, также наблюдать за тем, чтобы компания управлялась правильно».



## Справка

Предприятие основано в 1995 году в Нижнем Новгороде, двадцать лет оно было известно под именем «Нижегородский хлеб». В 2015 году состоялся ребрендинг, в результате появилась Группа компаний «НХЛ», которая разрабатывает и реализует комплексные решения для предприятий пищевой промышленности и ритейла, объединяя надежность оборудования и качество ингредиентов с передовыми технологическими разработками и высоким уровнем сервиса.

Сергей Вдовин окончил Ставропольское высшее военное авиационное училище, Государственный университет Высшей школы экономики, мастер делового администрирования «МВА – общий и стратегический менеджмент». Окончил программу повышения квалификации АНД «Независимый директор».

## «Совет директоров – это щука в пруду»

Идеи Сергея Зверева

” Отпустить управление – это задача, острая с обеих сторон. Даже если предприниматель готов его отпустить, компания не обязательно готова его подхватить



Российский бизнес традиционно чурается открытости. Ввести в корпоративное управление внешних участников для любого предпринимателя – сложное решение. Но как это сделать в такой компании, где персональный творческий ресурс является определяющим? А главное, для чего вообще это делать? Как объяснить смысл трансформаций в компании, для которой так чувствительны потери ключевого персонала в случае конфликтов и осложнений?

**Каждое агентство индивидуально. Каждое вырабатывает свою культуру. Свои идеи о корпоративных процедурах в креативных компаниях изложил Сергей Зверев – основатель коммуникационного агентства КРОС, одного из наиболее крупных игроков на российском рынке PR.**

— **Мою жизнь в бизнесе можно представить как три волны.** Эти волны типичны для российского рынка в целом. Первые 10 лет пришлось на 90-е годы. Я был в большом корпоративном бизнесе. В 2000-е годы пошла вторая волна, а с ней глубокое вовлечение в мой собственный проект. Но вот проходит с момента старта 15, потом 20 лет. Наступает осознание того, что дальше бизнес должен развиваться своими силами, то есть вне плотного контроля со стороны человека, который его придумал. Это естественный процесс. И вот как раз сейчас собственники бизнесов волны 2000-х дошли до этого этапа. Не в силу достижения какого-то возраста, а благодаря пониманию, как разворачиваются процессы в бизнесе и за счет чего он растет в масштабе.

— **Отпустить управление – это задача, острая с обеих сторон.** Даже если предприниматель готов его отпустить, компания не обязательно готова его подхватить. Это большая и сложная история. Не все ее выдерживают – и со стороны собственника, и со стороны менеджмента. На стадии запуска изменений многим в компании кажется, что ничего не происходит. Когда-то была система монархическая, собственник там и царил, и управлял. Но он из управления вышел, и центр управления переместился в единоличный орган в лице генерального директора. Или в коллективный орган в лице правления. Теперь они начинают править. И все думают, что жить станет легче, а по сути, все осталось прежним, замкнутым на конкретного человека. Вдруг выясняется, что возникнет надстройка – «система корпоративного управления». Появится совет директоров. А в совете – еще какие-то независимые директора. Это вообще ужас!

— **Независимый директор для менеджмента – абсолютно чужой человек.** 20 лет мы всю информацию держим в себе, и тут постороннему человеку мы должны раскрыть все карты. А почему это мы должны раскрыть ему карты? И собственнику надо раскрыть свои карты. Затем эти люди начинают играть принципиальную роль в принятии решений. И уже понятно, что это не игра. Если собственник принимает решение перейти на корпоративное управление, он должен быть последовательным. Стоит начать делать исключения, как тебе уже никто не верит. Только отступил – и все провалилось.

— **Вводя совет директоров, мы, как и все в подобной ситуации, прошли через свои ошибки.** Первая заключалась в том, что мы «на берегу» не поняли друг друга с менеджментом. Часть менеджмента пребывала в ощущении, что это причуда. Другая часть предполагала, что это просто отход собственника. А вот создания совета директоров никто не ждал. Вторая ошибка в том, что всем нам сначала надо было поучиться и посмотреть, как это делается на практике. И третья ошибка – надо было идти в обучение сразу с теми людьми, которые потом пришли бы в совет директоров.

— **Мы поставили телегу впереди лошади со всеми вытекающими последствиями.** Все участники процесса не были готовы к тому, что корпоративное управление живет по своим законам, и эти законы надо соблюдать. Совет директоров эффективен только в атмосфере и логике корпоративного управления. И этого не понимают очень многие. Один коллега рассказал мне, как пригласил человека на роль независимого директора и чем все закончилось. Тот вошел в совет директоров, возможно, даже приносил пользу. Но однажды при встрече с собственником задал ему вопрос: «А когда ты мне будешь говорить, как мне голосовать?» И ведь это абсолютно ментальная проблема.

— **Для креативных компаний есть свой фундаментальный риск.** При агрессивном введении корпоративных процедур можно полностью разрушить бизнес, построенный на людях. В западных агентствах консалтинг воспринимают как сферу интеллектуально-отстраненного обслуживания. А в России нас видят скорее как мастеровых. И в креативном бизнесе роль личности остается определяющей. Сам я не считаю нашу компанию лидерской. У нас работают люди на порядок креативнее меня. Но в консалтинговом бизнесе основатель – это личностный актив. Клиенты ориентированы на фигуру основателя. Моя же задача была в том, чтобы перевести компанию на более технологичные рельсы.

— **Стояла задача снизить роль личности. Даже креатив не должен базироваться на одном человеке.** Помимо прочего, это всегда негативно для капитализации бизнеса. Но

при этом мы не завод, у нас не штампуют детали, а создают творческие продукты. Они должны быть гибкими и мобильными. И вот вводится совет директоров, который мыслит в логике процедур и процессов. А при чем здесь мы, как мы сможем работать в этой бюрократической сетке? – задает вопросы менеджмент. Такие аргументы ложатся на стол, когда начинают говорить о введении корпоративного управления.

— **Я не знаю пока рецепта, как из этой коллизии выходить. У меня есть только замыслы, как это можно сделать.** С одной стороны, должны появляться менее персонифицированные продукты, чтобы агентство работало как фабрика. Но параллельно должны возникать более бутиковые форматы. А бутиковое изготовление нельзя вывести на уровень формальных процедур. И пока не выстроена машина по постоянному воспроизводству креатива, потери в людях могут быть крайне чувствительными. Бенчмарка в этой области в России я не знаю. Так что приходится пробираться буквально наощупь.

— **Консалтинговая структура живет по своим законам.** Если продать ее в более крупную сеть, структура скоро размоется и будет жить по корпоративным правилам крупной системы. Это не моя цель, но для таких структур это вполне нормальный вариант развития. Просто фабрично-технологичная история более удобна для продажи. Но на подобных переговорах я всегда задавался одним вопросом: «Я понимаю, что получает мой покупатель, но я не понимаю, что получаю я». Однажды я прямо задал его собеседнице, главе крупного сетевого холдинга. Она ответила: «Честно? Я тоже не понимаю». На этом мы и закончили нашу встречу.

— **В «семейной» компании совет директоров – всегда немного ширма.** У нас были внешние директора, но большинство я бы назвал «неисполнительными [non-executive] директорами». Все-таки настоящий независимый директор не зависит от акционеров и компании ни в материальном, ни в нематериальном смысле. Другое дело, что есть люди с независимой позицией, подходящие на роль независимого директора, даже если они твои друзья. Важно понимать, насколько независимый директор может быть «третьим глазом» компании.

— **Философия независимого директора – быть щукой в пруду.** Обычно советуют учитывать их возможности, отношения и связи. С моей точки зрения, как только независимый директор использует свои отношения и связи, он выходит из своей роли (здесь Сергей Зверев заочно оппонирует ряду других экспертов – прим. авторов). Он вовлекается в реализацию, а не вырабатывает цели и стратегии. Это очень тонкая грань.

— **Я вполне вижу и себя в роли независимого директора.** Вообще, получается так, что, введя у себя корпоративный институт, я освобождаю себя поработать независимым директором в другом месте. А это полезная практика. Во-первых, я скромно считаю, что у меня есть стратегические навыки и общее понимание, так что я смогу принести пользу компании, которая меня пригласила. Во-вторых, все это связано с расширением твоего кругозора, дает стимул, чтобы не спать.

## Справка

Сергей Зверев – основатель и президент компании КРОС. Входил в коллектив экономистов, разработавших в 1990 году программу «500 дней». Один из создателей телекомпании «НТВ», газеты «Сегодня» и журнала «Итоги». В 1998-1999 годах был заместителем Председателя правления РАО «Газпром», отвечал за внешние и внутренние коммуникации, курировал создание холдинга «Газпром-Медиа». В 1999 году занимал должность заместителя руководителя Администрации Президента РФ, в сферу ответственности входили вопросы внутренней политики страны.

Заведующий департаментом интегрированных коммуникаций НИУ «Высшая школа экономики».



## Совет и инновации

Уверенность Олега Качалова

”

**Там, где сильная конкуренция, нужен реально работающий, высококлассный совет директоров, состоящий из независимых директоров, экспертов высочайшего уровня. Там, где конкуренции нет, совет директоров по большому счету не нужен**



«Монокристалл» – компания по формальным критериям из среднего бизнеса, но в России и на мировых рынках она является заметным игроком. Для данного исследования ее история – пример работы совета директоров (наблюдательного совета) в технологичном, инновационном бизнесе, обладающем колоссальной спецификой.

Генеральный директор ставропольской компании «Монокристалл» Олег Качалов особо выделяет роль совета для создания акционерной стоимости. Для технологичных компаний принципиальное значение имеет привлечение финансирования и, соответственно, понятная инвесторам система управления.

Компания «Монокристалл» основана многоотраслевым промышленным концерном «Энергомера» двадцать лет назад. Это инновационный бизнес по производству материалов и компонентов для высокотехнологичных электронных изделий. К примеру, «Монокристалл» является мировым лидером (примерно 30% мирового рынка) в производстве компонентов из синтетического сапфира для оптоэлектронной индустрии. Такие сапфиры присутствуют в любом электронном гаджете (сапфировые пластины для светодиодной подсветки, стекло, защищающее камеру мобильного телефона, датчики и так далее). Изделия «Монокристалла» используются в продукции Apple и других мировых производителей. Эта компания – редкий для отечественного бизнеса пример очень успешного инновационного бизнеса.

Работа на высокотехнологичных рынках потребовала выхода на биржевые площадки для привлечения инвестиций и, соответственно, публичности. В 2010 году компанию начали готовить для выхода на американскую биржу NASDAQ. В этой связи в компании сформировалась система корпоративного управления и наблюдательный совет «Монокристалла».

«Никаких сомнений в целесообразности создания совета директоров не было, мы понимали, что это лучшая практика, которую используют наши конкуренты. Для меня было достаточно очевидно, что это такой же нужный инструмент для управления нормальным бизнесом, как, собственно, и генеральный директор», – говорит Олег Качалов.



На сегодня «Монокристалл» пока не публичная компания, но находится в высокой степени готовности к публичному размещению.

«Все зависит от того, какого собственник придерживается мышления — Short term или Long Term. Если Long Term, тогда он совет директоров начнет выстраивать. Конечно, не обязательно на первом этапе нанимать пять или трех независимых директоров,

еще и каких-нибудь зарубежных. Это, конечно, даст соответствующее определенное качество, но все-таки стоит денег. А на определенном этапе можно определить минимальный объем требований к совету директоров, сделать за не очень большие деньги», – считает Качалов.

## 02 — Главное – конкурировать

«В высокотехнологичном бизнесе есть фаза перераспределения рынка с жесткой конкурентной борьбой за долю. Мы находимся именно в этой фазе. За последние 10 лет цена на нашем рынке упала в 25 раз, что уничтожило большое количество именитых компаний. А объем при этом двукратно растет! То есть бурный рост и одновременные ценовые войны. Вот мы и находимся как раз в такой интересной фазе активного роста и борьбы за рынок», – поясняет руководитель «Монокристалла».

В наблюдательном совете компании – пять человек: представители основного акционера, представитель «Роснано» как миноритарного акционера и один независимый директор. Изменения в совете директоров происходят раз в несколько лет, независимый директор работает дольше.



**От независимого директора нам требовалось, прежде всего, обеспечить качественную работу Комитета по аудиту как ключевого комитета совета директоров. Поэтому мы выбирали человека, который удовлетворяет требованиям биржи, оценивали его способности возглавлять Комитет по аудиту. У него богатый финансовый опыт, он работает и в других советах директоров**

Генеральный директор «Монокристалла» с некоторой долей юмора говорит, что он лично представляет идеальный профиль независимого директора для российской высокотехнологичной компании. Кстати, Качалов работает независимым директором в компании «Технопромимпорт», которая занималась трансфером технологий и оборудования еще во времена индустриализации Советского Союза.

Но если серьезно, то независимый директор, по версии Олега Качалова, в технологичных компаниях должен соответствовать ряду серьезных требований.

«Первое – история успехов на технологическом рынке, потому что нет более сильной гарантии будущих успехов, чем прошлые успехи. Если у человека нет за спиной опыта руководства технологическим стартапом или компанией, скорее всего, он не знает, как этот успех создавать.

Второе – опыт жесткой конкурентной борьбы, причем желательно международной конкурентной борьбы. В идеале – с китайцами. Потому что в России менеджмент очень плохо понимает, как все-таки нужно конкурировать, особенно за рубежом, где никто нас не ждет с нашим продуктом или нашими услугами.

Третье – опыт работы в совете директоров или прохождения квалификационных программ – как знак качества, что человек, по крайней мере, знает, для чего предназначен совет директоров, и примерно представляет, как он работает».

## 03 — «Полезный скепсис»



**Я бы не сказал, что у нас непримиримые баталии, но я бы и не сказал, что мы живем душа в душу**

Олег Качалов считает, что однозначно измерить результативность работы совета директоров очень сложно, гораздо проще измерить локальные операционные решения. Но именно при принятии долгосрочных решений, рассмотрении инвестиционных программ наблюдательный совет не раз доказывал свою эффективность. Менеджмент компании в какой-то момент оказывается в состоянии «одурманенного текущим успехом», предлагает инвестировать все больше и больше, тогда совет директоров начинает задавать конкретные вопросы по окупаемости и требовать дополнительных доказательств эффективности инвестиций.

**«Однажды совет директоров урезал вдвое нашу инвестиционную программу, так как увидел риски в ее реализации. Позже оказалось, что это было правильное решение. Совет директоров позволяет смотреть на бизнес и решения, которые я принимаю или готовлю, под иным углом. Я ведь ежедневно погружен в операционную сторону бизнеса. Вопросы, которые мне задают члены совета директоров, самому себе задать очень сложно», – констатирует Олег Качалов.**

**Бизнес «Монокристалла» не требует постоянного изменения стратегии, и основная, рутинная повестка совета – заслушивать отчеты менеджмента и обсуждать планы на будущее: «У нас стратегия простая и понятная – развивать технологии быстрее, чем это делают конкуренты. И мы делаем это на операционном уровне, а не на уровне совета директоров. Компетенция совета директоров – принять или не принять решение об инвестировании».**

Основным условием успешной работы топ-менеджмента и совета директоров Олег Качалов считает совместное понимание целей бизнеса. Стратегии и цели должны быть достаточно хорошо изложены и визуализированы, если представители акционеров и топ-менеджмент разделяют эти цели, успешное сотрудничество дает хорошие результаты.

## 04 — Главное – решения

Генеральный директор «Монокристалла» ориентируется на зарубежные компании и считает, что корпоративное управление – это не про количество независимых, а про суть принятых решений.

**«Представьте смелость совета директоров Apple, которая тогда была на грани банкротства, чтобы вернуть человека, которого они же уволили восемь лет назад! Интересно понять, на что они тогда ориентировались, почему они решили, что восемь лет спустя тот же самый человек сделает из компании-банкрота компанию с капитализацией в триллион долларов?! Нам нужно учиться принимать вот такие решения», – уверен Качалов.**

## Справка

«Монокристалл» – дочерняя компания многоотраслевого промышленного концерна «Энергомера». Глобальный лидер в производстве сапфира для индустрии светоизлучающих диодов и потребительской электроники, а также металлизационных паст для солнечной энергетики. Компания экспортирует более 98% продукции в более чем 25 стран мира (200 потребителей на трех континентах). Годовой оборот порядка \$100 млн.

Олег Качалов возглавляет предприятие с 2002 года.



# Избиратель, законодатель и исполнитель

Совет директоров в системе Вячеслава Елупова

”

Когда ты собственник – у тебя одна роль, в совете директоров – другая, если ты CEO – третья. Так не может быть. Ты не можешь сам себе ставить цели и сам себя контролировать. Это просто неэффективно в долгосрочном периоде



Собственник петрозаводского Торгового дома «Ярмарка» Вячеслав Елупов убежден, что создавать совет директоров нужно сразу в юридически оформленном виде. К разного рода консультативным советам при собственниках он относится крайне скептически.

В процессе создания своего совета Вячеслав Елупов столкнулся с проблемой поиска независимых директоров, которые правильно понимают свою роль.

## 01 — «Эффект выученной беспомощности»

**«Авторитарный стиль управления полезен в периоды основания и роста бизнеса, тогда все управленческие решения принимаются основателем: он берет на себя риски, вкладывает ресурсы и обладает наибольшей компетенцией внутри своей структуры. Но когда бизнес вырос до определенных размеров, нужны другие форматы управления и другие люди, – утверждает Вячеслав Елупов, владелец ТД «Ярмарка». – Мы вроде бы все делали, проводили инновации, выпускали новые продукты, а прибыльность бизнеса не росла».**

Создав в 1995 году в Петрозаводске компанию по производству круп, раскрутив ее до размера федеральной, выйдя со временем на зарубежные рынки, Вячеслав в 2010 году столкнулся с падением эффективности бизнеса. Анализируя, он понял, что компания оказалась в «ловушке основателя», а команда страдает «эффектом выученной беспомощности» по причине его собственного стиля менеджмента. Все ожидали стратегических и оперативных решений исключительно от него. «Я пытался все время управлять всем, внедрил специальную систему электронного документооборота, **«Директум» называется, в которой я ставил задачи одновременно ста сотрудникам. Это привело к бесчисленному количеству подчиненных, отсутствию нормальной структуры, правильного менеджмента».**

Познакомившись с книгами Ицхака Адизеса, Питера Сенге и других гуру менеджмента, Вячеслав утвердился во мнении, что главная причина стопора бизнеса – в нем самом.

**«Сенге пишет – надо не давить на газ, пытаюсь ускорить рост, а убрать ограничения. Вот мой менеджерский, управленческий, лидерский стиль и есть ограничение для компании».**

## 02 — «Я пытался делегировать, хотя это очень тяжело»

Поняв, что как предприниматель он отдал компании все что мог, Вячеслав начал методом проб и ошибок отходить от оперативного управления компанией.

**«Если бы я делал это сейчас, с текущим опытом, то выход из оперативки занял бы у меня максимум два года. Но на практике с тем уровнем знаний, что у меня был, процесс занял четыре года, а по пути было допущено много ошибочных действий, которые привели к затягиванию процесса и убыткам для компании».**

Он начал с проведения обучающих и стратегических сессий совместно с управленческой командой, где и определил, с помощью консультантов, потенциального преемника. Затем отправил его учиться на MBA и постепенно передал преемнику оперативные, административные, финансовые и прочие функции. Наконец, в самом конце, передал функцию R&D, самую суть своей предпринимательской роли. И только после этого был образован совет директоров, а Елупов стал его Председателем.

**«Совет – это вишенка на торте, последнее, что следует делать. Если не будут правильным образом выстроены процессы в компании, не будет подготовлена команда, не появится учетная система, то совет директоров ничего сделать не сможет, он будет просто работать за менеджмент.**

Впрочем, есть и второй вариант цели для совета директоров – подготовить выход собственника из бизнеса, потому что это достаточно сложно, собственник всегда будет делать ошибки, от которых его мог бы оградить действующий совет. Для достижения этой цели можно организовывать совет до выхода собственника из бизнеса».

Важный пункт в передаче власти – лидерство, особенно, если новый CEO – выходец из прежней управленческой команды.

«Поначалу сотрудники боялись, конечно, что случится кризис, потому что был бес-  
сменный лидер в течение двадцати лет, все привыкли к его лидерскому стилю, и  
вдруг он сменился. Сейчас вопрос: «Когда вернетесь?» перестали мне задавать даже  
старые сотрудники, а новые меня и не знают».

Так у компании появился новый полноценный генеральный директор, а у Вячеслава воз-  
никла новая проблема: куда девать высвободившееся время?

”

**Когда предприятие уже выросло, нужно находить именно другой лидерский стиль. Нужно учить людей принимать решения на своем уровне**

### 03 — «Сначала цель – потом совет»

Дальше Вячеслав перешел к формированию совета директоров. Он с самого начала был убежден, что ему нужен именно юридически оформленный совет директоров, а не его консультативные форматы.

«Если делать advisory board, владелец будет слушать, кивать головой, но потом пойд-  
дет и сделает по-другому. Потому что он будет считать, что так нужно в этот момент,  
он же предприниматель, живет своим умом, чувствует, что надо делать, и делает это,  
– говорит Елупов. – Он же по-прежнему сам принимает решения и сам их реализует  
со своим менеджментом. Все эти стратегии – это же рамки, установление каких-то  
ограничений. В любой момент он может сказать: да идите вы со своими советами!  
И разбежится этот консультативный совет, как часто и происходит. Поэтому важно  
сделать для себя, для собственника, как можно больше ограничений, удерживающих  
от спонтанных решений».

Он описал предназначение, ответственность и полномочия совета в Уставе и в Положе-  
нии о совете директоров. Согласно Положению, совет должен был разрабатывать виде-  
ние и миссию компании, в соответствии с ними ставить компании цели, распределять  
имеющиеся ресурсы и контролировать менеджмент – все то, что рекомендует Кодекс  
корпоративного управления.

”

**В моей логике совет директоров – это парламент, законодательная ветвь власти, менеджмент – исполнительная ветвь, акционеры – избиратели, а клиенты – судебная власть, выносящая вердикт деньгами, с какой из компаний им жить. Если жить в такой парадигме, то очевидным становится, что для выработки правильных решений и их реализации необходимо четкое разделение властей и отделение владения от управления. А документы, регламентирующие корпоративное управление в компании – как Конституция, которую нарушать нельзя.**

### 04 — Нужны реально независимые

В 2015 году новый генеральный директор вступил в должность, а совет директоров «Яр-  
марки» начал свою работу. Предполагалось, что в его составе будет пять человек, из них  
двое – независимые директора, а сам Елупов будет Председателем СД. К тому моменту  
и он сам, и его команда были подготовлены к его окончательному отходу от операцион-

ного управления. Теперь должна была начаться работа по стратегическому целеполаганию.

**«Мне повезло найти двух прекрасных независимых директоров из своей «прошлой» жизни. Конечно, мы работали не совсем как совет, как я теперь понимаю, однако для первых трех лет жизни совета мы работали достаточно успешно».**

Изначально Вячеслав решил менять состав независимых директоров раз в три года – для привнесения «свежего» взгляда и новых компетенций в совет.

**«Теперь я понимаю, что нельзя менять состав независимых единолично, в совете должна быть правильно выстроена преемственность».**

В четвертый год работы совета, столкнувшись с проблемами при попытке ротации независимых членов в совете, Вячеслав пошел учиться в АНД.

**«Уже после первого блока обучения в АНД мне удалось резко увеличить эффективность совета простой перестановкой стратегических вопросов в начало повесток заседаний совета и отведением им большего времени. Ранее столь очевидные вещи не казались важными».**

Как говорит Елупов, после курса обучения он понял, что больше нельзя привлекать в состав совета директоров людей, не знающих, что такое корпоративное управление. Но найти квалифицированных независимых директоров, четко понимающих свою ответственность и задачи, оказалось делом непростым.

**«Совету нужны дженералисты, которые понимают, с одной стороны, суть бизнеса, и с другой – суть корпоративного управления. Ведь собственник не может ставить цели компании, даже через совет директоров, должно быть четкое разделение между владением и управлением».**

**Но я встретил единицы независимых, которые бы реально считали, что видение, миссия, ценности и цели – это их ответственность как совета директоров. На практике даже профессионалы хотят получать указание от собственника. Как же они будут спорить с ним и препятствовать решениям, противоречащим интересам компании?»**

На сегодняшний день в совете директоров ТД «Ярмарка» семь директоров, из них четыре независимых, сформирован Комитет по стратегии, переформируется Комитет по назначениям и вознаграждениям, следующий шаг – создание Комитета по рискам и аудиту.

Владелец «Ярмарки» хочет стимулировать независимых директоров на движение к долгосрочным целям, но конкретного решения еще не нашел.

**«Сейчас у них годовой или трехгодовой контракт, и пока они меняются чаще, чем менеджмент. Я плачу определенную ставку, не привязанную к конкретным результатам компании, и считаю пока это наилучшим вариантом».**

## 05 — **«Часто голосуют против моего мнения»**

На заседаниях совета директоров в «Ярмарке» – четкая дисциплина. Вопросы рассматриваются по единому сценарию: «презентация – вопросы на понимание – обсуждение – подведение итогов – голосование по вопросу». Перед тем как попасть в повестку, вопросы готовятся на комитетах, а материалы к ним рассылаются всем директорам не позднее чем за пять дней до заседания. Вопросы обсуждаются директорами предварительно, до заседания высказываются аргументы, и на само заседание члены совета приходят, в основном, со сформированным мнением. Повестка дня очень насыщена, заседание, как правило, длится до десяти часов.



**” Я иногда голосую по-другому, но если большинство настаивает, я принимаю это решение как собственное**

Заседания заканчиваются протоколом, который подписывается Председателем и всеми директорами. Такая дисциплина – заслуга владельца, столкнувшегося с долгими и неэффективными разговорами на заседаниях совета первого созыва.

**” 4,5 года — существует совет директоров в «Ярмарке».  
5 раз в год — проводятся заседания.  
За 5 дней до заседания — рассылаются материалы.  
До 10 часов — длительность заседаний.**

«Нет никакого смысла навязывать свое решение совету. Что, потом самому идти его реализовывать? Это будет опять личное управление, зачем тогда совет директоров?»

## 06 — Долгосрочное видение

Сегодня Вячеслав не участвует в операционной деятельности компании и посвящает основное время семье и рыбалке. Он совершенствует деятельность совета, со временем планирует привлечь независимого директора на собственную позицию Председателя, но по-прежнему остается главным визионером компании.

«Прежде чем решить, нужен ли вам совет директоров, ответьте себе честно: «Хочу ли я играть в своей компании как в «песочнице», удовлетворяя свои амбиции, или у меня есть желание передать бизнес своему наследнику, или построить транснациональную компанию, или вообще, чтобы бизнес пережил своего основателя?» Ответив на этот вопрос, вы поймете, нужен ли вам совет директоров и корпоративное управление в компании».



Изменения, проведенные в управлении компании, принесли ей конкретные измеримые плоды. С момента выхода собственника из операционного управления эффективность его бизнеса постоянно растет, рентабельность по EBITDA выросла в несколько раз, соотношение долг/EBITDA вышло на безрисковый, комфортный уровень. В 2019 году компания меняет свою стратегию с «обеспечения устойчивости» на «обеспечение роста».

## 07 — Вячеслав Елупов о том, почему применение советов директоров в российском частном бизнесе будет расти

### Причина 1. Жизненный цикл компаний.

«Российский бизнес родился в 90-х годах. Соответственно, компании сейчас в основном на этапах: «юности», или «давай-давай», или в ловушке основателя, по Адизесу. И им уже необходим другой лидерский стиль. Им нужно другое корпоративное управление для дальнейшего роста. Сам цикл развития компании призывает к тому, чтобы появлялись советы директоров».

### Причина 2. Возраст собственников-основателей бизнеса.

«Им нужно уже уходить, им нужно думать о том, что будет дальше с бизнесом, как будут жить дети, кто будет этим бизнесом управлять, как будет воспроизводиться предпринимательство в их компаниях».

### Причина 3. Экономическая стагнация и рост конкуренции.

«У собственников не получается зарабатывать столько же, сколько до стагнации. Когда экономика не растет, а то еще и падает, нужно повышать эффективность, работать лучше конкурентов. А чтобы работать лучше конкурентов, у тебя должно быть хорошее корпоративное управление, чтобы вырабатывать взвешенные решения и просчитывать риски».

### Причина 4. Потенциальные независимые директора.

«Большой пул собственников и менеджеров, которые доросли уже до определенного опыта, могут быть независимыми директорами. Им надо куда-то развиваться, они знают, что могут больше, чем то, что применяют в своих компаниях. Они освободили время, и это большой ресурс для использования их в качестве потенциальных независимых директоров».

### Причина 5. Распространение идей корпоративного управления.

«Существование организаций, которые продвигают идеи корпоративного управления и объединяют этих людей. Таких, как АНД».

## Справка

«Ярмарка» развивает два бренда: Yelli и Bravolli. Компания заявила о себе в 1995 году как производитель круп и на данный момент занимает стабильные позиции в пищевой промышленности, специализируясь на производстве высококачественных натуральных продуктов для правильного питания.

Вячеслав Елупов прослушал международную программу сертификации директоров IoD Chartered Director и программу повышения квалификации АНД «Независимый директор»

## «Независимый директор – не менеджерская компетенция»

Мнения Георгия Абдушлишвили и Вероники Загиевой



**Реальная проблема – непонимание сути корпоративного управления. Его нет у большинства собственников и очень мало у исполнительного менеджмента. Сейчас многие бывшие генеральные директора или Председатели правления банков задумываются о карьере независимого директора. Но они к этому совсем не готовы**



Как устроен рынок директоров? Есть ли перспективы его дальнейшего роста? Какие персональные качества директоров востребованы в первую очередь?

Беседа на эти темы прошла со старшим партнером одного из наиболее известных рекрутинговых агентств Ward Howell Георгием Абдушлишвили и директором Talent Equity Institute Вероникой Загиевой. Сегодня их деятельность тесно связана с исследованиями в области корпоративного управления, лидерства и менеджмента.

До сих пор участники исследования чаще говорили о скрытом, но не случайном конфликте совета директоров и менеджмента. Георгий Абдушлишвили и Вероника Загиева ставят вопрос иначе. По мнению спикеров, отношения строятся в более сложной схеме. Менеджмент сам периодически выступает инициатором привлечения независимых директоров.

Независимые директора выступают медиаторами между менеджментом и собственниками компании. Взаимодействие становится более сбалансированным. А неизбежное оппонирование сторон протекает в комфортной и цивилизованной форме.



– Компании с оборотом от миллиарда до десятка миллиардов рублей у нас причисляют к средним. Сложность их бизнеса обычно не превосходит сил человеческих. Рычаги контроля собственники сохраняют за собой. Что подталкивает их вводить у себя советы директоров? Без этого института в реальности они могли бы обойтись.

**Георгий Абдушелишвили:** Для меня самого оказалось сюрпризом то, как быстро стало увеличиваться число компаний среднего звена, заинтересовавшихся корпоративным управлением. Причем активно и в практическом плане.

**Вероника Загиева:** В Европе и США многим средним, а тем более малым компаниям совет директоров не нужен – собственник самостоятельно управляет бизнесом. О сторонних директорах обычно думают уже наследники или поколение «внуков». А у нас уже первое поколение собственников бизнеса приходит к этому решению.

Вероятно, сказывается накопленная усталость от периодических кризисов. Раз за разом владелец бизнеса, засучив рукава, вытаскивает его. В какой-то момент он начинает задавать себе вопрос: есть ли механизмы, избавляющие от ручного управления? Примерно в 2014 году собственники средних компаний стали предметно задумываться о переходе к стандартам корпоративного управления. Это ответная реакция на очередной кризис.

**Георгий Абдушелишвили:** Тренд действительно стал более выразительным в 2014 году. В ежедневной практике бизнеса контакты с внешним миром – зарубежными странами – слабели. Происходило замыкание в себе. Как ответная реакция на это возникла потребность привлекать иностранцев в советы директоров. Мы увидели эту тенденцию особенно ясно в последний год. В большинстве случаев в креслах независимых директоров компании хотели видеть иностранцев.

– В отношении собственников к их бизнесу что-нибудь существенно изменилось?

**Георгий Абдушелишвили:** У собственников растет неудовлетворенность: результаты управления их бизнесом все нагляднее расходятся с ожиданиями. Соответственно, у них возникает потребность поговорить об этом с кем-то вне компании и получить объективный совет. Но для этого с делами компании надо быть знакомым изнутри. Эта потребность во внешней и при этом компетентной коммуникации как раз и кристаллизуется в идее консультативного совета, наблюдательного совета или, собственно, совета директоров.

– Как это сказывается на позициях менеджмента в компании? Ведь собственник, не удовлетворенный развитием бизнеса, в первую очередь обращает вопросы именно к менеджменту?

**Вероника Загиева:** Как ни странно, именно менеджмент часто оказывается инициатором процесса создания совета директоров. Совет директоров – гораздо более удобный формат общения с собственником, чем входящий звонок в три часа ночи с обсуждением вопросов, которые владельцу бизнеса представляются неотложными.

Происходит встречное движение. «Сверху» – заинтересованность собственника в инструменте управления и развития своей компании. «Снизу» – заинтересованность менеджмента в институте цивилизованного диалога с собственником.

Все больше примеров, когда инициатор – генеральный директор. Обычно это человек, поработавший в крупных российских и западных компаниях, или менеджер-иностранец. Для него совет директоров – стандартная и привычная модель общения с собственниками.

– Насколько рынок готов ответить на этот запрос? Если спрос будет расти, хватит ли подготовленных независимых директоров?

**Георгий Абдушелишвили:** Это не самая большая наша проблема. Наш собственный рынок структурируется. Ассоциация профессиональных директоров и другие институты тут очень полезны. Да и мировой рынок доступен.



Реальная проблема – непонимание сути корпоративного управления. Его нет у большинства собственников и очень мало у исполнительного менеджмента. Сейчас многие бывшие генеральные директора или Председатели правления банков задумываются о карьере независимого директора. Но они к этому совсем не готовы. Компетенции члена совета директоров отличаются от менеджерских.

**– Чем хороший корпоративный директор отличается от хорошего генерального директора? Если дело не в профессиональных компетенциях, чего не хватает бывшему CEO, чтобы быть эффективным в роли независимого директора?**

**Георгий Абдушлишвили:** В чем работа Председателя совета? Формирование повестки заседания, постановка вопросов, управление групповой дискуссией, формулировка финального решения. Он должен обеспечить результат лучше, чем могла бы придумать самая умная голова в этой комнате, если бы думала одна. Чтобы уметь это делать, надо прежде всего уметь придержать свое собственное мнение.

**Вероника Загиева:** И собственники все лучше понимают, что им требуются директора с soft компетенциями. Они прямо говорят об этом: «Нам нужен человек, способный услышать, вникнуть и понять особенности нашего бизнеса». Ставить вопросы, а не давать самому ответы.

**– Менеджеру мешает привычка «профессионально» решать вопросы? На первый взгляд, звучит это странно.**

**Вероника Загиева:** Способность не навязывать свое мнение – в конце концов, это скромность. Это одно из самых главных и оно же одно из самых недооцененных качеств. Посмотрим на профессиональных директоров, успешных в этой роли. Это люди, которые производят впечатление внимательно слушающих и скромных, нежели агрессивных и всезнающих.

**– Получается, профессиональный директор далек и от consultant type. А путают их только на том основании, что консультанты тоже дают советы. Когда можно говорить о том, что человек созрел до поста в совете директоров? Когда он ментально уже не «консультант», а действительно «директор»?**

**Вероника Загиева:** Когда к нам приходят CEO, задумывающиеся стать профессиональными директорами, мы рекомендуем им сначала поработать в совете директоров некоммерческой организации – например, благотворительной. Она не призвана зарабатывать деньги. От директора не ждут «быстрого роста прибыли». Это хорошая перестройка мышления в сторону создания долгосрочной ценности, понимаемой не только в финансовом плане. Также полезно будет поработать в совете директоров в компании из другой индустрии, чтобы не было соблазна предлагать готовые решения, а появилась необходимость слушать и разбираться.

**– А что с профессиональными компетенциями? Нельзя же их стереть. И нельзя сказать, что они директору вовсе не нужны.**

**Георгий Абдушлишвили:** Профессионализм трансформируется в способность к «мгновенному» схватыванию ситуации. Теперь вы появляетесь на работе не каждый день, а шесть раз в году. Вы должны сразу нырнуть глубоко и увидеть каждую цифру. Иначе останетесь свадебным генералом.

**– Почему собственники средних по размеру компаний чаще склоняются к созданию консультативных органов? То есть к формату: независимые директора рекомендовали, а решает все равно собственник?**

**Георгий Абдушлишвили:** Передача полномочий просто более медленный процесс. Можно создать совет, но трудно сжиться с тем, что больше не ты один принимаешь клю-

чевые решения. Собственники поначалу склонны доминировать на заседаниях и садиться в кресла Председателей. Когда это уходит, совет директоров вырастает в полезный орган.

У нас уже было несколько кейсов, когда основной акционер, год поработав председателем, соглашался на роль члена совета директоров. А на роль Председателя приглашал независимого директора.

**— В чем главная сложность, с которой сейчас может столкнуться собственник, идущий на создание совета директоров?**

**Вероника Загиева:** С соблазном снова выйти за пределы своей роли директора. При наличии первого же кризиса появляется желание снова включиться в операционное управление. На ускорение процесса изменений обычно реагируют достаточно судорожно – например, «давайте заседать каждые две недели». Хотя самое главное в такой ситуации – правильнее фильтровать и приоритизировать вопросы повестки.

**— Может быть, для нормальной работы не хватает корпоративного секретаря?**

**Вероника Загиева:** Конечно. Профессионализация совета директоров как раз и начинается с корпоративного секретаря. Это совершенно отдельная профессия. Неправильно давать это «в нагрузку» юрисконсульту компании. Председатель совета и корпоративный секретарь – это две ключевые роли в обеспечении эффективности работы совета директоров.

**Какие качества необходимы независимому директору?**

1. Открытость и скромность, отказ от самоутверждения через подчеркивание собственной компетенции.
2. Понимание культуры корпоративного управления, не сводимой к подходам операционных менеджеров.
3. Способность вести многосторонний диалог в заданной тематике и не терять цели. Функция модератора.

При формировании СД сам собственник должен проявить мастерство композиции, умение создать лучшую комбинацию умов, а не только процессов.

## Справка

Георгий Абдушелишвили – один из основателей офисов Ward Howell в России, возглавляет совет директоров и входит в состав правления компании. Участвует в проектах по поиску руководителей и независимых членов советов директоров для крупных предприятий промышленного, финансового и государственного секторов экономики.

Вероника Загиева – директор Talent Equity Institute, внутреннего исследовательского института компании Ward Howell. Она специализируется на вопросах лидерства, корпоративного управления, семейного бизнеса и управления персоналом.

## «Важна независимость от предыдущего опыта»

Взгляд из-за рубежа Жана Пуссона



**Сложно мотивировать собственника, когда все идет хорошо. Но именно в этот момент проще изменить систему**



Для российского бизнеса характерна ориентация на западный опыт. О том, как работают советы директоров за рубежом, рассказал Жан Пуссон, один из ведущих экспертов программы IoD Chartered Director Британского института директоров (IoD). Его ключевой посыл – в средних компаниях независимые директора нужны тогда, когда бизнесу нужна помощь.

Корпоративный мир быстро меняется, соглашается Пуссон. Новые отрасли и технологии меняют ландшафт бизнеса. Но в управлении основные темы все те же: совет директоров по-прежнему несет ответственность за стратегическое развитие компании, в советах по-прежнему нужно представлять разные типы мышления. В развитии института независимых директоров ключевую роль играет внешняя среда: она сильно воздействует на собственников. Здесь есть отличие от России, где эта внешняя среда не очень активно воздействует на собственников; здесь речь идет скорее об их личных мотивах.

**– Почему британские компании нанимают независимых директоров?**

– По разным причинам. Часто бывает так, что крупные компании нанимают независимых директоров из-за давления извне. На них воздействуют банки, инвесторы или просто желание сделать компанию более привлекательной на рынке. В любом случае эти воздействия приводят к тому, что собственник решает нанять независимых директоров. У средних компаний мотивация другая. Я думаю, в средних компаниях собственники нанимают независимых директоров, когда понимают, что им нужна помощь. Может, компания настолько выросла, что собственник не справляется с управлением, или он вообще планирует отойти от дел и продумывает пути отхода. Так или иначе, таким компаниям нужны независимые люди, которые приходят извне и излагают объективное видение ситуации.

**– Чаще выбирают независимых директоров или консультантов?**

– В основном, конечно, директоров. Очень редко у средней компании в Британии нет хотя бы одного независимого директора. Консультантов тоже приглашают, но реже. Полтора года назад я закончил работать с одной компанией, в которую до меня хотели привлечь консультанта. Мы пообщались, посмотрели на список требований, и я сказал: «Давайте я лучше буду у вас независимым директором, так получится гораздо дешевле, и я буду с вами на связи в постоянном режиме, 24/7». А у консультантов почасовая оплата, это гораздо дороже.

**– Какими характеристиками должен обладать идеальный независимый директор?**

– Главное – это независимость, в первую очередь от предыдущего опыта. Многие приходят с серьезным бэкграундом и пытаются решать проблемы нового бизнеса средствами, которые хорошо работали для предыдущего. Другие так и не перестают быть исполнительными директорами. Они уходят на пенсию или меняют направление карьеры, но на деле все равно действуют как исполнительные директора. В итоге некоторые из них настолько сближаются с собственниками, что становятся коучами, наставниками, некоторые и вообще инвестируют в компанию. Многие компании даже говорят: «Пожалуйста, инвестируйте, если хотите». Само по себе это неплохо, но в такой ситуации директор теряет независимость, он же не может уйти, он чувствует зависимость от операционных вопросов. На твои решения не должен влиять тот факт, что ты проинвестировал в бизнес. Хороший независимый директор должен быть готов уйти из компании, если он понимает, что становится предвзятым.

**– Насколько развит у вас рынок директоров?**

– Недалеко от места, где я живу, проходил чемпионат мира по велогонкам. Для организатора этого чемпионата тоже стали создавать совет директоров, и я предложил себя на эту позицию. При этом я прекрасно понимал, что меня не изберут, потому что там и так было более тысячи кандидатов. К ним пришло столько заявок, что они очень быстро убрали рекламу. Так что предложение у нас намного больше спроса.

**– А как собственники находят директоров?**

– У нас есть некий реестр специалистов в разных областях, готовых стать независимыми директорами. Этот реестр неофициальный, но он все равно помогает найти подходящего директора. Допустим, я нахожусь в реестре. Когда люди захотят сделать инвестицию или приобретение, они найдут меня там и воспользуются моими услугами. Ну и конечно, работает «сарафанное радио», здесь очень важна хорошая репутация. Важно оставить хорошее впечатление о себе у других членов совета директоров, потому что они тоже могут тебя порекомендовать.

**– Профессиональное образование играет какую-то роль?**

– Конечно, причем это работает и для исполнительных, и для независимых директоров.



Давайте представим себе ситуацию: у меня есть два одинаково хороших кандидата, но у одного есть квалификация от IoD, а у другого нет. О чем это нам говорит? Это дает понять две важные вещи: во-первых, один из них больше погружен в эту тему, чем другой, и больше мотивирован. А во-вторых, это говорит о том, что человек нашел время, прошел программу, прослушал курсы, сдал экзамен. Это многое говорит о его отношении к делу. Конечно, мы выберем именно его.

#### – Как выстраивается мотивация директоров в компаниях?

– Обычно это фиксированное вознаграждение, но каждая компания решает этот вопрос самостоятельно. Директора могут работать в Комитетах, например, в Комитете по вознаграждению или стратегии, но могут выполнять какие-то поручения по просьбе компании. Например, если один из независимых директоров банкир, то по мере того как будут возникать какие-то задачи, связанные с его сферой деятельности, их могут поручить ему. Это тоже оплачивается отдельно. Но все-таки в большинстве случаев это фиксированная оплата.

#### – Потенциально может быть две зоны напряжения: между независимым директором и менеджментом и независимым директором и собственником. Какие из этих зон более болезненны для компании?

– По моему личному опыту, с собственниками гораздо сложнее работать. У них есть ощущение собственной успешности, ход мыслей примерно следующий: «Я построил этот бизнес, наверняка я хоть что-то сделал здесь правильно». Такие люди не любят, когда их критикуют, и не слушают критику. Их очень тяжело убедить, что набора навыков, который привел их к текущему положению, уже недостаточно для перехода на следующую ступень. Но на самом деле часто то же касается и менеджмента, они тоже могут упрячиться.

#### – Как правильно выстроить взаимодействие в таких ситуациях?

– Все зависит от того, как ты начнешь с ними отношения. Два года назад в Лондоне я работал с одной небольшой компанией, которая достаточно быстро развивалась и к моему приходу наняла 40 сотрудников. Бизнес оказался успешным. У собственника было 90% акций. В какой-то момент он почувствовал, что пришло время привлечь независимого директора. А три других директора, у которых были оставшиеся 10%, резко возражали. Они сказали: «Зачем нам еще один человек? И так все прекрасно работает, мы тут отлично проводим время и неплохо зарабатываем». То есть им не нравилось, что собственник хочет навязать им кого-то со стороны.

#### – Как разрешился конфликт?

– Я стал разговаривать с ними. Одна из них, финансовый директор, сразу меня приняла. Двух других я пригласил в бар. Я дал им понять, что они ничем не рискуют, наняв меня, и если им не понравится работать со мной, я уйду. Ирония в том, что через три года, когда я отработал свое и мы с владельцем поняли, что нужен новый независимый директор, как раз те двое не хотели меня отпускать. И теперь уже я им объяснял, что нужен новый, непредвзятый человек, хотя им очень нравилось со мной работать.

#### – В семейном бизнесе есть особая специфика. Родственники, тесные связи, закрытость... Как выстраиваются отношения с независимым директором у них?

– С семейными предприятиями работать сложно. Им же ведь не надо отчитываться перед посторонними лицами – пакет акций чаще всего принадлежит одной семье и передается по наследству. С такими труднее всего, потому что они скажут: «Мы акционеры, это наши деньги».

#### – Вы можете привести конкретные примеры, когда роль независимого директора оказалась действительно полезна в таких бизнесах, помогла, к примеру, выйти из сложной ситуации?

– Примеров, конечно, много. Хотя бы вот. Отец начал бизнес, его сын достаточно долго проработал в компании, а потом занялся другими проектами. Позже он вернулся в надежде, что бизнес передадут ему, но отец не хотел уходить. И им понадобился независимый директор, чтобы со временем убедить отца передать управление сыну. Для компании в целом это оказалось более оптимальным решением. Если посмотреть на семейные компании, иногда независимому директору гораздо проще сообщать плохие новости, чем одному из членов семьи.

Есть еще один показательный случай. Я работал в компании одной семейной пары: муж основал бизнес, а его жена стала директором по HR. Меня тогда привлекли как консультанта, но у меня же все равно мышление независимого директора! В какой-то момент стало очевидно, что жене лучше будет уйти, потому что в ситуации, когда кадрами занимается жена собственника, у сотрудников не остается маневра. Я обсудил этот вопрос с владельцем, и он решил сам ей сказать, что той лучше уйти. Естественно, тогда она отреагировала плохо, хотя сейчас понимает, что это было правильное решение. Так что иногда кто-то с позицией независимого директора может серьезно повлиять на бизнес, наблюдая извне и при этом сохраняя эмоциональную дистанцию.

**– Есть ли какие-то примеры практик корпоративного управления, которые вас впечатлили в России?**

– Две недели назад я был в компании РУСАДА, которой руководит Юрий Ганус, тоже, кстати, выпускник IoD Chartered Director. Ему эта позиция досталась при конкуренции в 700 человек на место. Я думаю, его взяли в том числе и потому, что восприняли как реально независимого человека: на него не влияли никакие политические стороны, он не связан ни с какими государственными ресурсами. Меня восхищает то, как он управляет этой организацией в текущих условиях, при такой сложной внешнеполитической ситуации. У него нет права на ошибку, он знает, что на него смотрит весь мир. И принимая все это во внимание, он следует всем заветам IoD и делает очень интересные, умные вещи. Он, кстати, добился того, что его организацию спонсирует не Министерство спорта, а Министерство финансов. Он говорит, что не имеет никакого отношения к политике. Это и есть независимость, и она должна всегда сохраняться.

**– Какой совет вы можете дать тем, кто задумался над устройством корпоративного управления в своей компании?**

– Слишком часто бизнесы, неважно, торгуются они на бирже или нет, воспринимают Кодекс корпоративного управления как нечто необходимое и достаточное. Мой совет: будьте готовы действовать масштабнее, чем просто внедрять процедуры и регламенты. Вся этика корпоративного управления не должна ограничиваться стопроцентным следованием требованиям. Поставьте себе задачу достичь 150% в этой сфере, попробуйте поработать лучше.

И еще один момент. Если бизнес финансово успешен, люди не задумываются, хорошо ли у них налажено корпоративное управление. Только когда что-то идет не так, они начинают задумываться: а что мы можем еще сделать в плане корпоративного управления? Сложно мотивировать людей к переменам, когда все идет хорошо, но тем не менее именно в это время систему проще всего изменить.

## Справка

Жан Пуссон – ведущий эксперт программы IoD Chartered Director Британского института директоров по вопросам стратегии, финансов и управления изменениями. Ранее занимал управленческие позиции в банке Barclays. Ежегодно читает лекции более чем в тридцати странах. Консультирует ведущие международные компании по вопросам стратегии и корпоративного управления. Входит в советы директоров ряда британских компаний.

- 01 — И собственники, создавшие советы директоров, и работающие в этих советах независимые директора позитивно оценивают результаты управленческих изменений. Даже те владельцы, которые пока не имеют советов в своих компаниях, подтверждают, что эта модель может быть для них интересна в будущем.
- 02 — Основные «триггеры», сигнализирующие о том, что компании пора задуматься о создании коллегиального органа управления: замедление темпов внутреннего и внешнего роста (стадия «плато бизнеса»), увеличение объема бизнес-процессов, потребность в профессиональных компетенциях высокого уровня, агрессивная конкурентная среда.
- 03 — Мотивами появления коллегиального органа управления для владельцев выступают желание подготовить основу для собственного выхода из операционного управления, стремление сконцентрироваться на стратегических задачах, поиск новых «точек роста» для бизнеса.
- 04 — Пока нет единства во мнениях, какой объём полномочий и ответственности может быть делегирован коллегиальному органу управления. В зависимости от ситуации совет имеет либо сугубо консультативные функции, либо является советом директоров де-факто (решения не оформляются юридически, но обязательны к исполнению), либо сразу становится юридическим органом и получает реальные рычаги управления. При этом, как правило, собственники готовы следовать решениям коллегиальных органов, которые сами и создали.
- 05 — Участники исследования подтверждают, что формирование совета директоров – процедура, требующая серьезной трансформации внутренних процессов, готовности как самой компании, так и ее владельца. Создание совета без тщательной подготовки, консультаций, обучения приводит на практике к ряду управленческих ошибок и замедлению интеграции совета в компанию.
- 06 — В большинстве случаев эксперты признают, что привлечение независимых директоров более оправданно, чем приглашение консультантов. Высказывались мнения, что консультанты не обеспечивают нужную интенсивность вовлечения и не обладают целостной картиной восприятия бизнеса. Привлечение консультантов целесообразно для решения локальных, фокусированных задач. Высокая отдача от коллегиальных органов признавалась также с точки зрения динамики, возникающей при совместной групповой работе.
- 07 — Наиболее распространённым способом вознаграждения независимых директоров на сегодняшний день является фиксированная оплата за участие в заседаниях, хотя возможны и дополнительные формы мотивации.
- 08 — Потенциальными независимыми директорами для частных компаний являются собственники, вышедшие из операционного управления, топ-менеджеры либо специализированные эксперты. Большинство экспертов скептически оценили рекрутинг независимых директоров из числа близких знакомых, отдавая предпочтение подбору кандидатов сугубо по профессиональным компетенциям. Вероятно, следующий этап – «шлифование» составов советов директоров для поиска оптимального сочетания компетенций, навыков и личных качеств.
- 09 — **Основные специализации независимых директоров:**
  - развитие бизнеса (включая стратегию, развитие новых рынков, маркетинг и продажи);
  - HR (развитие топ-менеджмента, системы вознаграждения и преемственности), финансы (контроль, внутренний аудит, риск-менеджмент);
  - также становятся востребованными компетенции в области digital и цифровой трансформации, GR и управления репутацией, корпоративного управления.
- 10 — Эксперты отмечали, что помимо специализации, для работы в коллегиальных органах требуется специфический набор навыков и четкое понимание роли директора и совета директоров. К навыкам можно отнести качества, связанные с умением вести конструктивную коммуникацию, управлять дискуссиями, сохранять независимость суждений, принимать быстрые и взвешенные решения в условиях нехватки информации и высокого уровня риска. Для того чтобы приносить пользу бизнесу, будущим директорам, помимо наличия управленческого и отраслевого опыта, следует пройти через тщательную и системную подготовку.



## Игорь Розанов

руководитель «Академии АНД», член наблюдательного совета, с 2011 по 2019 гг. — исполнительный директор АНД. Ранее возглавлял российское представительство публичной ритейл-компании Baltika Group, член консультативных советов ряда частных компаний. Обладатель квалификации «Дипломированный директор» Британского института директоров.

«Ассоциация профессиональных директоров АНД» (nand.ru) — крупнейшее российское сообщество директоров, созданное для развития современных практик управления и повышения устойчивости бизнеса. АНД представляет Россию в глобальной организации директорских институтов GNDI.

«Академия АНД» — центр профессионального развития директоров и топ-менеджеров. Проводит международную программу сертификации IoD Chartered Director, российскую программу повышения квалификации «Независимый директор», а также программы повышения эффективности советов директоров в открытых и корпоративных форматах.



## Алексей Фирсов

с 2015 года основатель и генеральный директор Центра социального проектирования «Платформа». В разные годы работал директором по внешним коммуникациям УК «Роснано», ВЦИОМ, был управляющим директором по связям с общественностью Группы «Волга», PR-директором предпринимателя Геннадия Тимченко, руководил коммуникациями нефтехимического холдинга «СИБУР», «Миллхаус», «Сибнефть».

Центр социального проектирования «Платформа» — компания, работающая в области социологических исследований, экспертных коммуникаций и консалтинга (pltf.ru). Значительная часть исследовательских программ «Платформы» сфокусирована на репутации и управленческих практиках российского бизнеса, на взаимодействии бизнеса, государства и общества.

В 2018 году «Платформа», совместно с АНД, выпустила экспертный доклад, посвященный современным тенденциям в корпоративном управлении (<http://pltf.ru/2018/12/19/korporativnoe-upravlenie-v-rossii-krizis-zhanra-i-nadezhdy-na-budushhee/>). Тема развития института советов директоров, раскрытая в новой совместной работе, продолжает данный исследовательский цикл.

Подписка на материалы «Платформы» - [info@pltf.ru](mailto:info@pltf.ru)

*При перепечатке материалов ссылка на исследование обязательна.*





## АССОЦИАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

### НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

**Международная программа квалификации  
для работы в советах директоров IoD Chartered Director**

zhilich@nand.ru | 8 (926) 908 98 02

**Российская программа повышения квалификации  
«Независимый директор»**

ak@nand.ru | 8 (916) 384 24 33

**Международный курс для развития навыков  
управления конфликтами «Сертификат бизнес-медиатора CEDR»**

jmitchell@nand.ru | 8 (905) 788 84 42

**Акселератор директора: создание индивидуального  
плана продвижения в советы директоров**

lvysotskaja@nand.ru | 8 (985) 410 44 03

**Парусная регата «Кубок директоров»**

lvysotskaja@nand.ru | 8 (985) 410 44 03

**Сервисы для советов директоров**

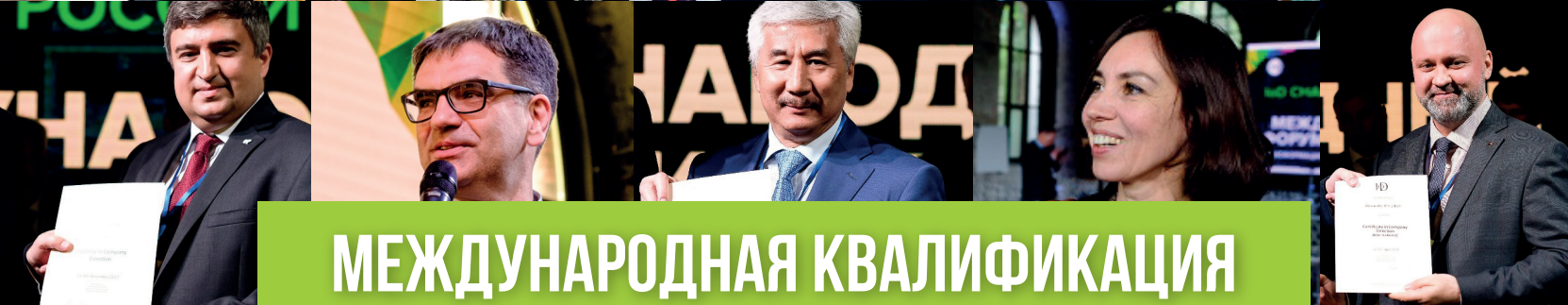
Создание консультативных советов и советов директоров

Оценка советов директоров

Построение системы корпоративного управления

irozanov@nand.ru | 8 (495) 782-15-06 | www.nand.ru





**МЕЖДУНАРОДНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ  
IOD CHARTERED DIRECTOR**  
ЗНАК ВЫСОЧАЙШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРИЗНАНИЯ  
СРЕДИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИИ И МИРЕ

