



# ПОСОБИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В партнерстве с

Canada



THE GOVERNMENT  
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG  
Ministry of Finance



**IFC**

International  
Finance Corporation  
WORLD BANK GROUP

*Creating Markets, Creating Opportunities*



*Creating Markets, Creating Opportunities*

© 2019 International Finance Corporation. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433 USA

Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Содержание данной работы защищено авторским правом. Копирование и / или передача этой работы частично или полностью без разрешения может являться нарушением действующего законодательства. IFC поощряет распространение своей работы и, как правило, оперативно дает разрешение на воспроизведение ее частей, в том числе бесплатно в случаях, если такое воспроизведение осуществляется в образовательных и некоммерческих целях, но при условии наличия таких упоминаний и оговорок, которые мы можем обоснованно требовать.

IFC не гарантирует точность, надежность или полноту материалов, содержащихся в этой работе, или выводов или суждений, описанных в ней, и не несет ответственности за какие-либо упущения или ошибки (включая, помимо прочего, опечатки и технические ошибки) в материалах работы или в случае использования содержащегося материала. Границы, цвета, наименования и другая информация, изображенные на какой-либо карте в этой работе, не означает и не указывает на какое-либо суждение Всемирного банка по поводу правового статуса какой-либо территории, или одобрения или принятия таких границ. Выводы, толкования и заключения, изложенные в этой работе, не обязательно отражают точку зрения исполнительных директоров Всемирного банка или правительств, которые они представляют.

Материал этой работы предназначен исключительно для общих информационных целей и не должен восприниматься как юридическая консультация, рекомендации по ценным бумагам или инвестициям, мнение относительно целесообразности каких-либо инвестиций или ходатайство какого-либо рода. IFC или ее филиалы вправе инвестировать, предоставлять другие консультации или услуги или иным образом иметь финансовый интерес в отношении некоторых компаний и сторон (в том числе упомянутых в настоящем документе).

Все остальные вопросы о правах и лицензиях, включая о субсидиарных правах, следует направлять в Отдел корпоративных отношений IFC по адресу: 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433 USA.

Международная финансовая корпорация является международной организацией, учрежденной в соответствии со статьями соглашения между ее странами-членами, и подразделением Группы Всемирного банка. Все названия, логотипы и товарные знаки являются собственностью IFC, и использование каких-либо материалов для каких-либо целей без письменного согласия IFC запрещается. Кроме того, фразы «International Finance Corporation» и «IFC» являются зарегистрированными товарными знаками IFC и защищены международным правом.

# ПОСОБИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

*Фото на обложке предоставлены микрофинансовой организацией «КМФ» (Казахстан)  
и ОсОО «Алтын Ажыдаар» (Кыргызстан).*



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b>	<b>v</b>
Слова благодарности	vi
<b>Краткий обзор</b>	<b>vii</b>
Структура Пособия	viii
<b>1. Управление МСП: Что это? Почему это важно?</b>	<b>1</b>
Ситуативный пример: Познакомьтесь с Рами Бахгатом	3
Что такое корпоративное управление?	5
Чем отличается управление МСП?	5
Зачем это нужно? Преимущества надлежащего управления для МСП	6
Эффективное управление – это хорошая инвестиция	7
<b>2. Система управления МСП</b>	<b>9</b>
Этапы роста МСП: как развивается мой бизнес?	11
Этап 1: Становление	12
Этап 2: Активный рост	14
Этап 3: Организационное развитие	16
Этап 4: Расширение бизнеса	19
Инструмент: Определение этапа развития компании	20
Матрица управления МСП: определение рекомендуемых действий для моей компании	22
<b>3. Ключевые темы управления и передовые практики</b>	<b>25</b>
Тема А: Культура и приверженность надлежащему управлению	27
Осведомленность и приверженность собственников	27
Организационная структура	28
Ключевые политики и процессы	29
<b>Передовые практики: Культура и приверженность     надлежащему управлению</b>	<b>30</b>

<b>Тема Б: Принятие решений и стратегический надзор</b>	<b>34</b>
Принятие управленческих решений	35
Советники / консультативные советы	36
Совет директоров	37
Планирование преемственности	41
Кадровое планирование	45
<b>Передовые практики: Принятие решений и стратегический надзор</b>	<b>48</b>
<b>Тема В: Управление рисками и средства внутреннего контроля</b>	<b>52</b>
Средства внутреннего контроля	53
Аудит	60
<b>Передовые практики: Управление рисками и средства внутреннего контроля</b>	<b>61</b>
<b>Тема Г: Раскрытие информации и прозрачность</b>	<b>65</b>
Общие руководящие принципы	66
Раскрытие финансовой информации	66
Раскрытие нефинансовой информации	66
<b>Передовые практики: Раскрытие информации и прозрачность</b>	<b>68</b>
<b>Тема Д: Собственность</b>	<b>71</b>
Участие акционеров	71
Роль учредителей / семьи	74
Разрешение споров между акционерами	75
<b>Передовые практики: Собственность</b>	<b>76</b>
<b>Заключение</b>	<b>79</b>
<b>Приложения</b>	<b>81</b>
<b>Инструмент планирования действий в сфере Управления МСП</b>	<b>82</b>
<b>Шаг 1: Исходный этап развития моей компании</b>	<b>84</b>
<b>Шаг 2: Ведущие практики управления – Определить соответствующие         практики</b>	<b>86</b>
<b>Шаг 3: План действий моей компании в сфере управления</b>	<b>94</b>
<b>Ссылки</b>	<b>97</b>

## Текстовые вставки, рисунки, таблицы

### Текстовые вставки

3.1: Качества директоров, успешно делегирующих полномочия	35
3.2: Точка зрения инвестора	39
3.3: Как успешным предпринимателям научиться "отпускать" свой бизнес	44
3.4: Примеры контрольных мероприятий	55
3.5: Континуум "контроль или доверие"	58
3.6: Преимущества отчетности об устойчивом развитии	67

### Рисунки

1.1: Главные действующие лица: Акционеры, Совет директоров и Менеджмент компании	4
2.1: Четыре этапа эволюции МСП	11
3.1: Элементы средств внутреннего контроля	53
3.2: Конфликт интересов: Самые распространенные формы	59
A.1: Темы и подтемы управления	82
A.2: Пример таблицы для работы с ведущими практиками и мерами, направленными на изменение	86

### Таблицы

2.1: Эволюция МСП	21
2.2: Матрица корпоративного управления для малых и средних предприятий (МСП)	23
3.1: Типы инвесторов	73

## **Рабочие листы**

<b>A.1:</b> Определить этап развития	<b>95</b>
<b>A.2:</b> Тема А. Культура и приверженность надлежащему управлению	<b>97</b>
<b>A.3:</b> Тема Б. Принятие решений и стратегический надзор	<b>98</b>
<b>A.4:</b> Тема В. Управление рисками и средства внутреннего контроля	<b>100</b>
<b>A.5:</b> Тема Г. Раскрытие информации и прозрачность	<b>102</b>
<b>A.6:</b> Тема Д. Собственность	<b>103</b>
<b>A.7:</b> Краткосрочные приоритетные мероприятия / действия	<b>105</b>

Если не указано иное, все вставки, графики и таблицы были подготовлены авторами работы.



# Предисловие



Все частные компании стремятся максимизировать прибыль, ускорить темпы роста и обеспечить себе долгосрочную стабильность на рынке. Существуют неопровержимые доказательства, что корпоративное управление является одной из важнейших предпосылок достижения этих целей.

И все же, когда собственников малых и средних предприятий (МСП) спрашивают о корпоративном управлении, они часто скептически относятся к его ценности и пользе. Они либо полагают, что их предприятия слишком малы, или что на текущем этапе развития их предприятий еще слишком рано рассматривать вопрос о создании систем и процессов корпоративного управления.

А собственники малых предприятий, которые интересуются управлением, приходят к выводу, что большинство принципов и стандартов корпоративного управления их бизнесу не подходят. Внедрение политик и процедур, предназначенных для более крупных компаний, представляет собой слишком сложную и ресурсоемкую задачу для типичного МСП с ограниченными ресурсами. **В этом Пособии рассматриваются проблемы и возможности, с которыми сталкиваются МСП на разных этапах жизненного цикла, и предлагаются адаптированные рекомендации по управлению, предназначенные для таких небольших предприятий. Изложенные здесь инструкции призваны помочь собственникам МСП использовать прагматичный подход к управлению и рассматривать управление как средство для укрепления своего бизнеса в долгосрочной перспективе.** Представленное Пособие дает возможность собственникам МСП самостоятельно определять темпы модернизации управления в зависимости от конъюнктуры рынка, стадии роста, имеющихся ресурсов и степени организационного развития компании.

В основу Пособия лег более чем двадцатилетний опыт лидерства IFC в области корпоративного управления. Наш еще более продолжительный опыт поддержки МСП на развивающихся рынках включает в себя ряд инициатив: от рекомендаций по улучшению методов ведения бизнеса до обеспечения условий доступа к финансам: только в 2017 году клиенты IFC предоставили МСП кредитов на сумму более 351 млрд. долларов США.

Будучи главным источником развития частного сектора и создания рабочих мест во многих развивающихся странах – а также той инновационной средой, из которой со временем вырастут большие компании, – основным двигателем экономического роста и создания новых рабочих мест будут МСП, управление в которых было налажено с самого начала.

Мы надеемся, что это Пособие поможет вам разработать политики, методы и структуры управления, которые дадут вашей компании возможность устойчиво расти, приносить прибыль акционерам и пользу вашим сотрудникам и сообществам.

Мери Портер Пешка

Директор департамента по вопросам экологической и социальной ответственности, и корпоративного управления  
Международная финансовая корпорация

## **Слова благодарности**

Членами основной редакционной команды являются специалисты IFC Алексей Волынец и Владислава Рябота, а также Аксель Кравацки и Хелен Кэррингтон из компании Syntegra Tailored Governance.

Пособие основано на методике и инструментарии управления МСП, разработанных Алексеем Волинцом, Алисон Кибиридж, Ашрафом Г. Шенудой, Владиславой Ряботой, Ехией Эль Хусейни, Кириллом Нейковым, Шилой Рахман и Юлией Холодковой.

Команда хотела бы поблагодарить внутренних рецензентов IFC: Амиру Эль Саид Агаг, Ехию Эль Хуссейни, Кирстен Николь Педерсен, Криса Разука, Лопу Рахман, Магдалену Рего, Мадину Жанузакову, Оливера Джеймса Ортона, Олега Кальченко, Роуз Лумумба, Хавара Саид Ансари, Хорхе Эчандия, Чиньере Пис Алмона, Шилу Рахман и Юлию Холодкову.

Команда также благодарит внешних рецензентов: Ашраф Шенуда, Бассем Мина, Джо Ивасаки, Джозеф Ливенц, Джон Салливан, Йилмаз Аргуден, Ирина Наумова, Каролин Чалмерс, Крис Пирс, Лесли Спирс, Маргарет Джексон, Маркос Бертин, Олли Виртанен, Питер Фрэнсис, Рами Камел-Тоуга, Рани Лахан-Нарасе, Сорана Бачу, Нелл Миноу, Хетал Далал и Хуан Карлос Фернандес.

Выражаем особую благодарность программе IFC SME Ventures за поддержку разработки и апробации инструментов управления МСП, а также правительствам Канады, Японии и Люксембурга за поддержку работы, необходимой для окончательной доработки инструментов и написания данного Пособия.

Команда благодарит Асель Чойбекову, Елену Берёзкину и Олега Кальченко за содействие в подготовке русской версии данного Пособия.

# Краткий обзор

Малые и средние предприятия сталкиваются с особыми проблемами, которые требуют особенных методов управления. Однако учебные пособия и руководства по корпоративному управлению в основном разрабатывались для крупных предприятий и компаний, акции которых котируются на фондовых биржах. Данное Пособие разработано специально для МСП и дает представление об особых рисках, с которыми традиционно сталкиваются эти предприятия. Оно предлагает разработанную с учетом потребностей МСП систему управления с институциональными структурами, политиками и практиками, помогающими снизить эти риски и поддержать устойчивый рост бизнеса.

Первоочередным стимулом для многих МСП, решивших улучшить свои методы управления, является расширение доступа к более дешевым источникам финансирования. Действительно, инвесторы

анализируют методы управления в компаниях, чтобы оценить их подверженность риску и определить правильную стоимость акций компании. Однако преимущества надлежащего управления – это не только доступ к лучшим условиям финансирования. Результаты научных исследований и практика показывают, что надлежащее управление повышает эффективность бизнеса и увеличивает шансы компании на долгосрочное выживание.

На практике наиболее распространенные проблемы управления МСП включают принятие решений, стратегический надзор, наём и удержание квалифицированного управленческого персонала, преемственность и создание стандартизированных механизмов и политик внутреннего контроля. Эти проблемы возникают в силу самой природы МСП, многие из которых являются семейными компаниями. Как правило, эти предприятия проходят этап внутреннего роста и чаще всего системы, политики и процессы, необходимые для надлежащего управления бизнесом, отстают от темпов роста. Этот внутренний рост - в сочетании с размытостью обязанностей и бизнес-функций (где ключевые сотрудники выполняют несколько различных функций), неформальным подходом к бизнесу, вовлечением семьи на различных уровнях и, зачастую, единоличным взглядом на вещи лидера компании - неустойчив в долгосрочной перспективе.

Цель данного Пособия - помочь предпринимателям МСП и их инвесторам разработать индивидуальный план усовершенствования управления для обеспечения устойчивого роста их компаний. Методика управления МСП, представленная в данном Пособии, является инновацией в области управления, поскольку она адаптирует конкретные рекомендации к эволюционным этапам роста МСП: *Этап 1: Становление компании; Этап 2: Активный рост; Этап 3: Организационное развитие; и*

*Этап 4: Расширение бизнеса.* Рекомендации сгруппированы по пяти темам управления: *Культура и приверженность эффективному управлению, Принятие решений и стратегический надзор, Управление рисками и внутренний контроль, Раскрытие информации и прозрачность, а также Аспекты собственности.*

Простые в использовании инструменты помогают предпринимателям определить этап развития своего бизнеса, узнать больше о ключевых концепциях управления, понять рекомендуемые практики управления, соответствующие конкретному этапу развития их бизнеса, и применить практические решения. Рабочие листы и матрицы планирования

действий, представленные в Пособии, помогут воплотить намерения в действия.

Это Пособие предлагает международный взгляд на МСП и акцентирует внимание на характеристиках, являющихся общими для малого и среднего бизнеса в различных странах мира. Применяя рекомендации, изложенные в данном Пособии, компании также должны учитывать практики и нормативные требования стран, в которых они функционируют.

Мы надеемся, что внедрение этих передовых практик сыграет большую роль в обеспечении устойчивости МСП и их привлекательности для будущих инвесторов, сотрудников и других заинтересованных сторон.

## Структура Пособия

**Глава 1. Управление МСП. Что это? Почему это важно?** В этой главе объясняется, что такое корпоративное управление и в чем его отличие от управления МСП. В нем также обсуждаются преимущества, которые могут извлечь МСП из эффективного управления, включая доступ к финансированию.

**Глава 2 – Система управления МСП** определяет этапы роста МСП, а также риски и возможности в плане управления, связанные с каждым этапом. В этой главе представлен инструмент, который помогает компаниям определить этап их роста. В ней также представлена Матрица управления МСП, которая увязывает этапы роста МСП с рекомендуемыми действиями по пяти темам управления.

**Глава 3 - Ключевые темы управления и передовые практики** углубленно рассматривает отдельные концепции и практики управления по каждой из пяти тем управления. Обсуждение каждой темы заканчивается конкретными рекомендациями для каждого этапа развития МСП.

**Приложение - Инструмент планирования действий по управлению МСП** выделяет основные рекомендации Пособия по управлению МСП и представляет их в виде рабочих листов, которые помогут вам определить первоочередные действия, соответствующие стадии роста вашего МСП.

# Глава 1.

Управление МСП:  
Что это? Почему это важно?



## Ситуативный пример: Познакомьтесь с Рами Бахгатом<sup>2</sup>

Сегодня знаменательный день! Рами Бахгат, Генеральный директор Rockstar Clothing Company, мечтает расширить свой бизнес по производству и продаже одежды с нынешних 12 магазинов до 100 и намерен встретиться с представителями инвестора (Sandstone Equity Group), чтобы обсудить то, что он считает беспроигрышным вариантом для всех участвующих сторон. На протяжении 29 лет компания с большим успехом поставляет высококачественную мужскую одежду на египетский рынок. Rockstar зарекомендовала себя как производитель прекрасной продукции, которая пользуется спросом на рынке, но реализовать потенциал роста компании можно только при условии получения значительных инвестиций. Чтобы привлечь инвестиции, Рами составил предложение, намереваясь предложить инвесторам до 30% акций своей компании. Он думал, что сделал все необходимое, чтобы быть готовым обсудить продукцию, стратегию компании и финансовые вопросы.

Однако Рами не был готов к некоторым из следующих вопросов: как принимаются ключевые решения? Кто в компании обладает важнейшими технологическими знаниями и опытом, и как компания планирует преемственность для должностей, без которых компания подвергнется большому риску? Как осуществляется управление рисками? Как можно понять, что происходит с компанией? Как потенциальные инвесторы могут быть уверены, что предоставленная информация является достоверной и полной? Какие отношения вы предлагаете своим акционерам?

Это некоторые из вопросов, которые подняли потенциальные инвесторы, и все они говорят о проблеме управления в Rockstar Clothing Company. Эти инвесторы хотели понять, насколько серьезно компания намерена построить у себя систему эффективного управления, как принимаются решения и существуют ли структуры для осуществления функций надзора. Они также хотели узнать, какие механизмы контроля были внедрены для защиты компании от рисков, и насколько серьезно Рами намерен обеспечивать прозрачность и обмениваться информацией с заинтересованными сторонами. Наконец, они хотели понять, каким образом они, как внешние инвесторы, могли бы влиться в эту сплоченную семейную компанию.

В поисках ответов Рами обнаружил, что у его компании есть определенные структуры, процессы и системы управления. Оказалось, что как и большинство предприятий, он уже применял методы управления, даже не подозревая об этом! Однако, в результате встречи с инвесторами он понял, что ему необходимо решать вопросы управления более структурированным и эффективным образом.

С этой целью Рами начинает свой путь, чтобы оценить и улучшить управление в своей компании. Он уверен, что этот процесс позволит компании работать лучше, расти и становиться более устойчивой, а также сделает ее более привлекательной для инвесторов. Этот ситуативный пример поможет нам проиллюстрировать ключевые проблемы управления МСП и возможные решения.

<sup>2</sup> Все имена и некоторые детали были изменены.

Рис. 1.1: Главные действующие лица: Акционеры, Совет директоров и Менеджмент компании





## Что такое корпоративное управление?

«Классическое» корпоративное управление - изначально разработанное для крупных компаний, котирующихся на бирже - определяется как структуры и процессы, посредством которых осуществляется управление и контроль над компаниями. Основное внимание уделяется взаимодействию между тремя ключевыми органами, которые принимают решения: **акционерами, советом директоров и менеджментом компании.** (См. Рисунок 1.1.).

Акционеры являются собственниками активов, предоставляют капитал бизнесу и назначают Совет директоров для осуществления надзора за ведением бизнеса. Совет директоров определяет стратегическое направление деятельности компании, контролирует работу менеджмента и подотчетен акционерам. Менеджмент использует активы и капитал, предоставленные акционерами, с целью обеспечения доходности для акционеров и отчитывается о результатах своей деятельности перед Советом директоров. Надлежащее управление все в большей степени также включает активное вовлечение других заинтересованных сторон.

Со временем сфера применения кодексов и руководящих принципов корпоративного управления вышла за пределы компаний, котирующихся на бирже, и теперь охватывает более широкий спектр организаций, включая семейные компании, государственные предприятия и даже благотворительные организации.<sup>3</sup> По данным Европейской конфедерации ассоциаций директоров (escoDa), эффективное корпоративное управление для компаний, не зарегистрированных на бирже, «заключается в создании системы процессов и отношений в компании, которые повышают ценность бизнеса, помогают выстроить его репутацию и обеспечивают долгосрочную непрерывность и успех бизнеса». (escoDa 2010).

<sup>3</sup> Примеры см. в Инструментарии IFC по вопросам управления (IFC Governance Tools) <https://bit.ly/2s6wkGq>.

<sup>4</sup> Для лучшего понимания этой темы см. недавний отчет Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров: «Как видение и стратегия помогают преуспеть малому бизнесу: потребности управления МСП».

## Чем отличается управление МСП?

Обычно МСП называют официально созданные компании, в которых работает менее 250 сотрудников (OECD 2005). В некоторых случаях в определениях также указываются пороговые значения оборота, но они сильно разнятся в зависимости от страны и отрасли. Для соблюдения единообразия в данном Пособии используется определение, основанное на количестве сотрудников, что относит подавляющее большинство компаний к категории МСП.

Чтобы выжить и развиваться, все предприятия должны **наладить надлежащее управление.** МСП, многие из которых являются семейными компаниями, отличаются от больших организаций не только размером. Чтобы быть эффективной для МСП, система управления должна включать дополнительные особенности, характерные для МСП.<sup>4</sup>

Например, корпоративное управление в крупных организациях часто связано с проблемой «доверитель – доверенное лицо», в которой интересы и стимулы доверенных лиц (менеджеров) могут не полностью совпадать с интересами доверителей (акционеров). Однако на ранних этапах развития МСП возникновение этой проблемы является маловероятным, а по мере их дальнейшего развития проблема доверителя и доверенного лица принимает другую форму. Мажоритарный акционер, как правило, остается вовлеченным в деятельность бизнеса в качестве управляющего директора, и существует опасность того, что интересы миноритарных акционеров не будут полностью соблюдены.

Другим отличием МСП от более крупных компаний является высокая динамичность их деятельности. Проблемы, с которыми сталкиваются МСП, резко меняются по мере их роста и изменений в организационной структуре, структуре управления и собственности.

Кроме того, многие МСП работают с использованием менее формализованных структур, политик и процессов.

Не имея какой-либо официальной направляющей основы - и с ключевым персоналом, зачастую одновременно выполняющим несколько функций (менеджер, член Совета директоров и акционер) - растущее МСП сталкивается с серьезными проблемами в процессе принятия решений в некоторых критически важных сферах, таких как управление финансами и планирование преемственности. Добавьте к этому аспекты вовлеченности семьи (в том числе аспект отношений между поколениями) на различных уровнях бизнеса, и станет ясно, что традиционные структуры управления необходимо скорректировать с учетом особых потребностей МСП.

Большинство руководящих принципов по управлению для МСП традиционно сводились к «упрощенным» версиям практик, рекомендованных для более крупных компаний, но в последнее время был предпринят ряд важных шагов изменить это. Например, в Руководящих принципах корпоративного управления для компаний, не зарегистрированных на бирже в Европе (eсоDa 2010), используется поэтапный подход, в котором проводится различие между использованием базовой системы управления, применимой для всех компаний (включая небольшие компании), и более сложной системой, предназначенной для более крупных организаций. В некоторых кодексах и руководящих принципах анализируется, как основные принципы управления могут интерпретироваться для МСП – например, см. Управление в МСП - руководство по применению корпоративного управления в малых и средних предприятиях (IoDSA 2010). Наконец, авторы некоторых руководящих принципов пошли еще дальше и пытаются учитывать неоднородность МСП, предлагая им различные рекомендации, в зависимости от ключевых характеристик компании, чаще всего, размера, организационной сложности и структуры собственности. Отличным примером такого подхода являются Руководящие принципы корпоративного управления для МСП в Гонконге (HKIOD 2009).

К этой основе IFC добавила еще один элемент - рост компании. Как организация развития, IFC стремится помочь МСП не просто выжить, но также расти и процветать. IFC разработала **Матрицу управления МСП**, представленную в Главе 2, которая легла в основу данного Пособия.

Эта матрица «подстраивает» рекомендации по управлению к эволюционным этапам роста МСП. Инструменты управления, описанные в данном Пособии,

не подталкивают предпринимателей к общепринятым «передовым практикам». Вместо этого, предприниматели учатся определять этап развития своего бизнеса и находить практические решения в области управления, наиболее соответствующие и применимые к этому этапу - с целью способствовать дальнейшему устойчивому росту и долгосрочному успеху бизнеса. Такая модель управления ориентирована на рост компании.

## Зачем это нужно? Преимущества надлежащего управления для МСП

Собственники МСП часто откладывают улучшение управления до определенного момента в будущем - когда они «дорастут до этого». В результате, эти предприятия упускают ключевые инструменты и решения, которые могут повысить их конкурентоспособность и ускорить рост. Кроме того, отсрочка внедрения механизмов управления до тех пор, пока бизнес не станет достаточно большим и полностью сформировавшимся, может означать, что, когда это внедрение все же произойдет, для бизнеса весь процесс может оказаться глубоким потрясением.

Предпринимателям лучше уже на раннем этапе начать управлять своим бизнесом на основе основополагающих принципов эффективного управления, используя решения и инструменты, соответствующие этапу развития их компании. **Надлежащее управление — это долгий путь, и чем раньше МСП начнут внедрять передовые практики управления, тем больше преимуществ они смогут получить.**

Надлежащее управление не является панацеей от всех проблем, с которыми сталкиваются МСП, но исследования показали, что это, несомненно, важная составляющая их успеха (OECD 2010).<sup>5</sup> В свою очередь, результаты исследований неизменно показывают, что ненадлежащие практики управления напрямую связаны с низкой результативностью бизнеса, мошенничеством и катастрофическими банкротствами.

Внедрение практики надлежащего управления помогает МСП решить ряд проблем, (ACCA 2015; eсоDa 2010). Например:

- ▶ Эффективные политики, структуры и процессы помогают снизить чрезмерную зависимость от нескольких «ключевых лиц/сотрудников».

- ▶ Компании с надлежащим управлением имеют более широкий доступ к финансам, поскольку инвесторы и банки воспринимают их как более привлекательных и менее рискованных клиентов.
- ▶ Семейные компании увеличивает шансы на долгосрочное выживание благодаря заблаговременному планированию преемственности и управлению взаимоотношениями в контексте семья-бизнес.
- ▶ Благоразумное управление снижает риски и улучшает управление конфликтами между различными акционерами и заинтересованными сторонами.
- ▶ Хорошо структурированные органы управления (а впоследствии - Советы директоров) обеспечивают жизненно важный надзор, стратегическое руководство и деловые связи для устойчивого роста.
- ▶ Надлежащее управление является общепринятым нормативным условием и требованием для IPO (первичного публичного размещения акций).
- ▶ Надлежащий внутренний контроль помогает компаниям улучшить управление рисками и повысить способность компаний предотвращать мошенничество, хищения и злоупотребления.
- ▶ Практики надлежащего управления помогают собственникам бизнеса получить определенную степень свободы в своей жизни. Они могут контролировать и направлять бизнес, не будучи непосредственно вовлеченными во все операционные решения. Эффективно управляемые компании привлекают более качественный персонал, на который могут положиться собственники бизнеса.

## Эффективное управление – это хорошая инвестиция

Поэтому, одним из ключевых способов расширения доступа МСП к финансированию является улучшение практик управления. Кроме того, МСП, заинтересованные в привлечении инвесторов, могут использовать более качественное управление как основное ценностное предложение. Различные поставщики рискованного капитала для МСП,

такие как фонды прямых инвестиций и венчурные фонды, понимают, что надлежащее управление означает более высокий уровень безопасности, а также более высокую доходность инвестиций.

Сегодня все больше инвесторов принимают решение о предоставлении инвестиций в том числе и на основе критериев надлежащего управления. В опросе, проведенном IFC в 2010 году среди институциональных инвесторов на развивающихся рынках, 41% опрошенных заявили, что их компании имеют определенные минимальные требования к аспектам управления при принятии инвестиционных решений (Khanna 2010). Более того, надлежащее управление позволяет предпринимателям получить значительно больше денег за акции своих компаний. В том же опросе 100% респондентов указали, что они готовы платить более высокую инвестиционную премию/надбавку за хорошо управляемые компании на развивающихся рынках; 55% сказали, что заплатили бы как минимум на 10% больше, а 38% респондентов готовы платить на 20% больше за компании с эффективным управлением.

Эти результаты подтверждают данные отчета за 2015 год, в котором указывается, что институциональные инвесторы из MENA<sup>6</sup> определили надлежащее управление в компаниях-соискателях инвестиций как одну из трех главных задач для отрасли (IFC 2015). Они также отметили влияние эффективного управления на своих клиентов. Например, один инвестор упомянул недавнюю стратегическую сделку по выходу из капитала компании, в ходе которой акции были проданы с 40% надбавкой к рыночной цене, в основном благодаря эффективному управлению. Технологическая компания, в которую инвестировал другой инвестор, увеличила свою рентабельность на 20% в течение двух лет в результате улучшений на уровне совета директоров и ряда изменений в управленческом контроле.

Таким образом, улучшение практик управления повышает результативность бизнеса компании, улучшает управление рисками, укрепляет доверие между сторонами и расширяет возможности доступа к внешнему капиталу. Именно поэтому инвесторы готовы платить надбавку за компании с надлежащим управлением и прилагать усилия для улучшения управления в компаниях, в которые они уже инвестировали.

**ДАЛЕЕ:** В Главе 2 подробно рассматривается эволюция МСП и предоставляется общая структура для создания устойчивых и эффективно управляемых предприятий.



# Глава 2

## Система управления МСП

## Глава 2. Система управления МСП

*Ознакомившись с этой главой, вы сможете:*

- ▶ Понять некоторые из типичных движущих сил, обуславливающих переход МСП с одного этапа на другой.
- ▶ Определить этап развития вашего бизнеса.
- ▶ Понять общую рекомендуемую систему управления для поддержки развития вашей компании.

В ЭТОЙ ГЛАВЕ определяются этапы роста МСП, а также риски и возможности в сфере управления, связанные с каждым этапом. В ней представлен инструмент, который поможет вам определить этап развития вашего бизнеса. Затем в ней представлена Матрица управления МСП, в которой обобщены основные действия по управлению, рекомендуемые для каждого этапа развития МСП.

## Этапы роста МСП: как развивается мой бизнес?

В конце этого раздела вы сможете:

- ▶ Различать этапы эволюции МСП.
- ▶ Определять этап развития вашего бизнеса.
- ▶ Оценивать потребности и риски, связанные с каждым этапом развития МСП.
- ▶ Узнать о роли управления в снижении рисков, связанных с конкретным этапом развития.

Существует много публикаций на тему роста и развития компаний, в основном под широким понятием Организационных моделей жизненного цикла.<sup>7</sup> В академическом сообществе нет единогласия насчет количества и последовательности этапов развития, но при этом почти все ученые соглашаются, что по мере роста МСП условия функционирования у всех изменяются схожим образом и на разных этапах развития они сталкиваются с проблемами, характерными для большинства МСП.

Это означает, что в течение всего жизненного цикла бизнеса собственники МСП неотвратимо столкнутся с ситуациями, когда будет необходимо принимать важные решения, чтобы вывести бизнес на новый уровень. Собственники должны рассматривать управление как эволюционный процесс, при котором системы и процессы должны продолжать **выполнять свое предназначение**, а значит развиваться вместе с бизнесом.

Основываясь на нашем анализе публикаций, а также на собственном опыте IFC в области консультирования МСП, мы предлагаем вам подумать об успешном МСП, которое проходит четыре различных этапа роста (См. Рис. 2.1.) Переход от этапа к этапу - от становления к расширению бизнеса - обуславливается не столько традиционными факторами, такими как структура собственности, размер и фокус деятельности предприятия, сколько внутренним усложнением бизнеса по мере роста предприятия. Точную точку перехода от этапа к этапу определяет не один фактор. **О том, что МСП находится на определенном этапе развития, будет свидетельствовать комбинация характеристик этого этапа.** Также важно отметить, что этапы являются динамичными - компания может находиться «между этапами».

Рис. 2.1: Четыре этапа эволюции МСП



<sup>7</sup> В качестве краткого практического обзора литературы по этой теме мы рекомендуем

Точки перехода между этапами МСП часто можно определить по тому, как они подталкивают владельца к принятию решений, выходящих за рамки «ведения бизнеса как обычно». На этапах 1–3 катализатором этих изменений чаще всего является возрастающая сложность бизнеса. На более поздних этапах (этапы 3–4) переход обычно обусловлен значительным изменением структуры собственности (например, новый инвестор).

Далее мы подробнее рассмотрим каждый этап эволюции, используя в качестве примера Rockstar Clothing Company. В сценариях этапов МСП будут представлены риски, обычно присущие каждому

этапу - с точки зрения предприятия и потенциальных внешних инвесторов, средства которых могут быть необходимы для дальнейшего роста бизнеса. Затем мы продемонстрируем, что, применяя методы управления приемлемые для соответствующего этапа, собственники могут смягчить эти риски (т.е. принять меры, чтобы минимизировать или устранить их) и помочь компании перейти на следующий этап.

Необходимо учесть, что наше повествование о поэтапном развитии представляет собой оптимистичный сценарий. На любом этапе может произойти застой и даже спад, вызванные разными причинами, включая неспособность устранить риски в сфере управления.



## Этап 1: Становление

# rockstar

### Ситуативный пример: Истоки компании Rockstar

В 1985 году Рами Бахгат основывает компанию по производству одежды Rockstar Clothing Company. Компания занимается производством и продажей повседневной одежды и деловых костюмов. Бизнес-модель компании состоит в том, чтобы разрабатывать собственные модели, использовать внешних подрядчиков для производства и окраски ткани и самостоятельно реализовывать конечный продукт. Собственниками Rockstar являются Основатель/ Генеральный директор (СЕО) Рами Бахгат, его жена (собственники контрольного пакета акций) и несколько миноритарных акционеров.

Рами разрабатывает собственный ассортимент и тестирует различные фасоны на рынке. Команда сотрудников небольшая, основную поддержку оказывает жена. Каждый вносит свой вклад по мере необходимости для нормального функционирования компании. В компании создан Совет директоров в соответствии с требованиями законодательства, но сам Совет является чисто формальным.

Фактически, Рами лично контролирует все аспекты бизнеса и разрабатывает бизнес-системы по мере продвижения, принимая все решения и делая все возможное, чтобы удовлетворить запросы клиентов.

На **Этапе 1: Становление**, малые и средние предприятия уделяют первоочередное внимание **разработке продуктов** и тестированию рынков. При таком узком фокусе и ограниченных ресурсах МСП, как правило, прилагают мало усилий для организационного развития. На данном этапе операции не отличаются особой сложностью, что позволяет использовать неформальный и гибкий подход к управлению ими.



Стиль управления – индивидуалистический, где собственник и бизнес – это практически одно и то же. Бизнес развивается органично, системы управления разрабатываются «на ходу», а конкретные должностные обязанности определяются по мере необходимости выполнения работы.

На этом этапе собственники/менеджеры должны быть в первую очередь предпринимателями - иметь общее видение бизнеса и делать что-то новое. Благодаря ничем не ограниченному Этапу 1 – с присущей ему гибкостью, открытой коммуникацией и в целом неформальным деловым подходом, они это делают легко и у них все получается.

### **Риски для предприятия**

В силу неформального характера МСП на данном этапе можно поддасться соблазну и начать быстро вводить правила, системы и процедуры, которые могут непреднамеренно замедлить разработку продукта компании и снизить ее гибкость. Преждевременные попытки делегировать слишком много полномочий могут привести к потере контроля со стороны собственника. Но есть и другая крайность. Полный отказ или неспособность начать делегирование полномочий может привести к тому, что собственник станет диктатором и не сможет эффективно использовать управленческий и технический талант сотрудников компании. Также существует риск того, что собственник не сможет проводить эффективную коммуникацию, что приведет к недостаточной информационной осведомленности в команде. Кроме того, на Этапе 1 МСП часто имеют долгосрочные инвестиционные цели, но краткосрочные возможности финансирования, что может слишком распылить денежные средства и ресурсы, и усилить неопределенность.

### **Риски для внешних инвесторов**

Чаще всего инвесторов беспокоит то, что вновь созданные компании не намерены разрабатывать структуры подотчетности и не имеют даже элементарных политик и систем управления. С этим связан риск того, что собственники самостоятельно принимают все решения и не обращаются за советом по бизнес-стратегии к третьим лицам или своим сотрудникам. Когда все держится только на собственнике, возникает большой риск «ключевого лица». Еще одним фактором является смешивание интересов семьи и интересов бизнеса. Это приводит к усилению эмоционального компонента, что в свою очередь приводит к отсутствию ясности или прозрачности в принятии решений, особенно по финансовым вопросам. Кроме того, коммуникация о результатах деятельности бизнеса может быть предвзятой и ненадежной; собственники могут быть не готовы впустить других акционеров в свой бизнес.

### **Фокус мер по снижению риска**

МСП могут начать смягчать эти риски, внедряя неформальные механизмы использования внешних консультаций, экономически эффективные системы управления денежными потоками, определяя основные функции, необходимые для дальнейшего роста бизнеса, и начав постепенный переход к более инклюзивному управлению и долгосрочному стратегическому мышлению.

### **Переход на следующий этап: с Этапа 1 на Этап 2**

*После разработки и тестирования успешного продукта или услуги, главным приоритетом для МСП становятся продажи этого продукта или услуги. Несмотря на то, что переход от становления бизнеса к активному росту является очень желанным для собственника/основателя МСП, он зачастую происходит по сути незапланированно. Фактически, бизнес может начать раздуваться от увеличения количества сотрудников, но при этом не иметь или иметь мало изменений в бизнес-структурах и процессах.*





# rockstar

### Ситуативный пример: Rockstar сегодня

Когда начиналась работа над данным Пособием, с момента создания Rockstar Clothing Company прошло 32 года, и на тот момент компания имеет 12 магазинов по всему Египту и 60 сотрудников, работающих в ряде функциональных департаментов: магазины, финансы, бухгалтерия, складское хозяйство и администрация. Оборот компании составляет 10 миллионов египетских фунтов (1,5 миллиона долларов США). По видению Рами, через 10 лет у Rockstar должно быть 100 торговых точек по всему Египту.

У компании есть базовая организационная структура, но нет должностных инструкций или прописанных линий подотчетности. Рами признался, что управление его компанией – это «спектакль одного актера», но, по его словам, у него нет выбора, учитывая «отсутствие толкового персонала». Помимо своего сына Шерифа (руководителя отдела мерчендайзинга), он консультируется только с менеджером по продажам Махмудом. Собеседования с соискателями на должность менеджера по персоналу (HR) пока не увенчались успехом. Кроме того, его сын рассматривает свою собственную роль в бизнесе как временную, и высказал мнение о том, что модельер из его отца лучше, чем менеджер.

Ежемесячные встречи старших менеджеров (когда они проводятся) являются неформальными и рассматривают только операционные вопросы. Но, неустанно следя за продажами, Рами часто встречается с Махмудом, который говорит, что сотрудникам предлагаются премиальные для стимулирования продаж, но компания никогда не сообщала, как они рассчитываются.

Компания внедрила базовую систему для мониторинга запасов, но физическая инвентаризация проводится в лучшем случае только один раз в год. Серьезных внутренних расхождений выявлено не было, но существует обеспокоенность по поводу нехватки денежных средств и невозможности расплатиться с поставщиками из-за большого объема запасов.

Отвечая на вопрос о видении будущего компании, и старшие менеджеры, и сотрудники признались, что они не знали, что у Rockstar вообще есть видение - или стратегия для его реализации. Не имея конкретного бизнес-плана и при недостаточных денежных потоках, компании будет весьма проблематично финансировать расширение и нанять крайне необходимый профессиональный персонал.

**К Этапу 2: Активный рост**, товарное предложение уже разработано и МСП акцентируют внимание на продажах, продажах и еще раз продажах! Компания быстро растет в размерах, и возрастает сложность ее операций. Однако этот рост зачастую остается преимущественно «органическим» и незапланированным - он основан на широком «видении», но при этом мало внимания уделяется разработке четкой стратегии.

### ***Риски для предприятия***

Компании изо всех сил пытаются сбалансировать потребность в гибкости с растущей необходимостью в стратегическом фокусе бизнеса, сформированных структурах и политиках, а также эффективных механизмах контроля.

Кадровые проблемы становятся все более очевидными. Компании часто строят структуры, функции и процессы вокруг имеющихся сотрудников вместо того, чтобы нанять квалифицированных специалистов для выполнения четко определенных функций. Стремясь удовлетворить растущий спрос, малые и средние предприятия часто нанимают слишком много сотрудников и назначают людей на должности, выходящие за рамки их текущей квалификации. Линии подотчетности, полномочия и должностные обязанности остаются расплывчатыми.

На данном этапе бизнес уже имеет успешный опыт, и это может привести к тому, что генеральный директор станет слишком самоуверенным и утратит ориентиры при принятии решений. В компании много чего происходит! С созданием функциональных подразделений, растущей численностью персонала, изменениями в продуктах и услугах и новыми возможностями для роста собственники могут оказаться в ситуации, когда они «разрываются» в разных направлениях, пытаясь не ослаблять контроль и одновременно сосредоточиться на стратегическом развитии.

На этом этапе почти все жалуются на ограниченный или «изолированный» подход к коммуникации, при котором живой обмен информацией происходит в рамках отдельно взятых департаментов или функций, но между департаментами обмен информацией слабый. Начинают появляться механизмы внутреннего контроля для решения вопросов, связанных с возрастающим делегированием полномочий, а также растущим размером и сложностью операций компании, но эти механизмы остаются на зачаточном уровне.

### ***Риски для внешних инвесторов***

Основной фактор риска представляют нечеткие системы и политики; учитывая чрезмерную концентрацию полномочий у собственника/генерального директора, высоким будет и риск ключевого лица, при этом неэффективными могут быть внутренние механизмы сдержек и противовесов компании. Риск неравноправного отношения к некоторым акционерам также вызывает серьезные опасения.

### ***Фокус мер по снижению риска***

Практики управления, рекомендованные для этого этапа развития МСП, нацелены на развитие базовой организационной структуры и процессов. Компания также должна начать формировать подход к принятию операционных и стратегических решений. Собственник/Генеральный директор должен научиться делегировать полномочия и консультироваться с ключевыми сотрудниками и внешними консультантами - даже если это происходит на неформальной основе - прежде чем принимать важные решения. Необходимо ввести механизмы внутреннего контроля для обеспечения подотчетности и защиты активов.



### Переход на следующий этап: с Этапа 2 на Этап 3

Уделив первоочередное внимание продукции на Этапе 1 и продажам на Этапе 2, а также столкнувшись с проблемами, сопровождающими увеличение размера и сложности бизнеса, собственник понимает, что пришло время инвестировать в развитие самой компании: Этап 3.

Собственник замечает, что рост продаж, возможно, замедлился, в то время как компания сильно выросла, появились новые подразделения, продукты и сотрудники. Внутренняя структура, политики и практики остались такими же, какими они были, когда компания была маленькой. Поэтому переход к этапу 3 часто сопровождается осознанием со стороны собственника, что он или она больше не может всем управлять и все контролировать.



## Этап 3: Организационное развитие

### rockstar

#### Ситуативный пример: Профессионализация Rockstar

Основываясь на плане действий, предоставленном компании консультантами IFC по вопросам корпоративного управления, Рами принял меры по профессионализации Rockstar для реализации своего видения о значительном расширении компании. Прислушавшись к совету своего сына, он передал операционный контроль над компанией новому главному операционному директору Мариам Авад. Теперь он сможет сосредоточиться на том, что он делает лучше всего - моделировании одежды - а также на разработке долгосрочной стратегии Rockstar, предоставив Мариам и ее менеджерам полную ответственность за принятие операционных решений. Благодаря более коллегиальному подходу к управлению, Мариам еженедельно встречается со своей командой, обеспечивая эффективный обмен информацией между департаментами.

Средства внутреннего контроля Rockstar также были существенно модернизированы, включая введение мониторинга запасов и продаж, а также системную панель наблюдения, которая позволяет Рами получать общий «моментальный снимок» результатов деятельности компании.

Через три года после того, как Рами начал профессионализацию бизнеса, он успешно договорился о столь необходимых инвестициях от Sandstone Equity Group. Это обеспечило капитал, а также деловые связи, необходимые для расширения.

На **Этапе 3: Организационное развитие**, пройдя период первоначального роста на Этапе 2, МСП работают над профессионализацией своей **структуры и процессов**.

Этому этапу развития МСП характерна растущая потребность в профессиональном менеджменте, специализированных знаниях и опыте, а также в надлежащих системах и механизмах контроля. Функция управления человеческими ресурсами становится стратегически важной, поскольку МСП стремятся нанять профессиональных сотрудников и оптимизировать организационную структуру и политики.

### ***Риски для предприятия***

На этом этапе компания выходит из периода бурного роста – количество сотрудников компании значительно увеличилось, ассортимент продукции расширился, но ее внутренняя структура, политики и процессы по-прежнему остались такими, какими они были на этапе становления бизнеса. Следовательно, на этом этапе может существовать много противоречивых практик. Например, системы материального поощрения могут не согласовываться с результатами деятельности компании, а политики зачастую не соблюдаются или иногда являются излишне обременительными.

Этот этап часто является очень сложным для предпринимателя, поскольку он требует хороших управленческих и административных навыков помимо чисто предпринимательских навыков, которые делали возможным функционирование компании на этапах 1 и 2. Можно быть хорошим предпринимателем и плохим администратором, и наоборот.

Распространенной проблемой, характерной для этого этапа, является проблема с персоналом. Профессионализация управления может привести к конфликтам между «старой» и «новой» командами. Организационные, кадровые и операционные изменения могут повлиять на моральный дух и мотивацию сотрудников. Поскольку бизнес начинает в меньшей степени функционировать на основе личных отношений, а больше на основе четко определенных политик и процедур, для некоторых МСП переходный период может оказаться трудным.

МСП на этом этапе могут столкнуться с частой сменой власти или заменой ключевых менеджеров; децентрализация и делегирование полномочий могут быть нестабильными или неясными. Риски сдержек и противовесов могут включать в себя отсутствие механизмов контроля и подотчетности, а также придание чрезмерного значения процессам.

### ***Риски для инвесторов***

На этом этапе инвесторы опасаются, что профессионализация не завершена полностью, и в управлении компанией по-прежнему преобладают личные отношения. Также может случиться так, что, несмотря на наличие формальных сдержек и противовесов, сохраняется риск постоянного прямого вмешательства учредителей с целью «проверки и контроля» бизнеса, игнорируя новую структуру и политики компании. Фокус на внутреннем развитии может, а зачастую и приводит к замедлению роста и процесса принятия решений. Еще одним тревожным аспектом может быть засилье членов семьи, вытесняющих профессиональный персонал.

Между учредителями, новыми менеджерами и инвесторами могут возникать конфликты, которые могут усиливаться из-за отсутствия обмена информацией между этими сторонами.

## **Фокус мер по снижению риска**

Практика надлежащего управления поддерживает необходимость хорошего администрирования, документирования процессов и процедур, структурированного принятия решений и профессионального управления. Собственники должны либо развивать управленческие и административные навыки, либо нанимать и наделять полномочиями людей, у которых есть эти навыки, например, главного операционного директора.

В целом, принятие решений должно стать более децентрализованным и коллективным. Например, исполнительный орган, часто называемый исполнительным советом или комитетом, должен проводить регулярные заседания, чтобы координировать хозяйственную деятельность и помогать Генеральному директору принимать решения по операционным вопросам, а также периодически вносить вклад в принятие стратегических решений. Кроме того, официальный консультативный совет может оказывать поддержку собственнику/Генеральному директору по стратегическим вопросам.

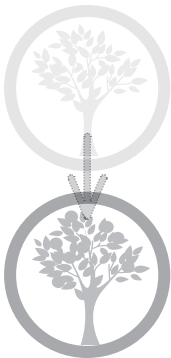
Системы, которые обеспечивают надлежащие сдержки и противовесы, должны быть формализованы, и в компании должна быть создана функция внутреннего аудита.

## **Переход на следующий этап: с Этапа 3 на Этап 4**

*Благодаря системам и процессам, хорошему администрированию и профессиональному менеджменту МСП 3-го уровня стало более профессиональным бизнесом и готово сосредоточиться на дальнейшем росте. Однако, одних лишь внутренних возможностей недостаточно для расширения бизнеса: компании нужен капитал. Это побуждает многих предпринимателей обращаться к внешним инвесторам – либо связанным с ними (например, родственники и друзья), либо профессиональным (например, частные фонды прямых инвестиций). Новым акционерам потребуются эффективные механизмы управления, такие как функциональный Совет директоров, для контроля и управления компанией. Этап 3 нацелен на улучшение менеджмента; на этапе 4 упор делается на стратегическое управление.*

*Еще одним движущим фактором для перехода к следующему этапу может быть то, что учредитель отходит от активного управления компанией по причинам личного или делового характера, например, желание основать новую компанию, нанять профессионального Генерального директора для управления дальнейшим расширением бизнеса, передать эстафету следующему поколению и т.д. Но даже если бизнес остается в одних и тех же руках, может возникнуть необходимость в более эффективном управлении.*

*Наконец, предприятия все чаще идут по пути создания Совета директоров и других механизмов управления, даже если структура собственности компании не меняется. Они понимают, что профессиональный Совет привносит ценные экспертные знания и опыт, разносторонний взгляд на деятельность компании и деловые связи - важнейшие составляющие устойчивого роста.*





## Этап 4: Расширение бизнеса

# rockstar

### Ситуативный пример: Rockstar

В широко известной дилемме, с которой сталкиваются собственники, «быть королем, или быть богатым» (Вассерман 2008), Рами выбрал последнее. Вместо того, чтобы крепко держаться за небольшую компанию, он решил обеспечить ее рост за счет внешних инвесторов и привлечения денежных средств. Рами, сейчас уже отошедший от дел, больше не участвует в повседневной деятельности компании, а на годы, которые он инвестировал в организацию, он смотрит через призму получаемых им дивидендов и возрастающей стоимости компании.

Rockstar стала компанией с четко определенными процессами и процедурами управления. Совет директоров полностью взял на себя роль стратегического надзора, а Мариам, ранее занимавшая должность Операционного директора, была назначена на должность Генерального директора. Представитель Sandstone теперь является одним из членов Совета директоров. Рами продолжает возглавлять этот более профессиональный Совет, поскольку он и члены его семьи остаются контролирующими акционерами.

Благодаря внедрению всех систем управления и механизмов контроля, в том числе привлечению внешних аудиторов, предоставляющих экспертное заключение третьей стороны, бизнес достиг большего, чем предполагал Рами. Он особенно гордится своим внуком Асафом, который начал работать в компании после окончания обучения в колледже. Рами надеется, наступит день, когда у руля организации снова станет один из членов семьи Бахгат. Однако в соответствии с новой политикой в области человеческих ресурсов, Асафу придется заслужить продвижение по карьерной лестнице - как и любому другому сотруднику компании.

На **4-м этапе (Расширение бизнеса)** МСП начинают напоминать крупные компании по своим структурам и практикам управления. Стиль принятия решений в организации можно определить как институциональный, и компании выходят на территорию, на которую распространяется традиционное определение «корпоративного управления».

### ***Риски для предприятия***

Излишнее администрирование, где принятие решений сфокусировано на процессах, а не на росте, сопряжено с риском бюрократизации. Возросшая склонность полагаться на точные и измеримые данные, сводит к минимуму роль суждения и может отрицательно повлиять на принятие решений и быстроту реагирования. Руководство компании может стать значительно менее склонным к риску, снижая предпринимательский дух, инновации и творческий подход.

## **Риски для инвесторов**

На этапе 4 существует риск того, что профессиональная команда менеджеров, нанятая компанией, может заняться «показухой и очковитирательством», а контроль по-прежнему останется за собственниками и членами семьи. Если надлежащие механизмы контроля отсутствуют или не являются независимыми от руководства компании, это вызовет настороженность инвесторов.

Напряженность может возникнуть из-за неравноправного отношения к акционерам и сотрудникам компании (например, из числа членов семьи и не являющимися членами семьи).

В случае семейных МСП у компании может отсутствовать четкая стратегия по отношению к трудоустройству членов семьи, что может привести к росту напряженности как в семье, так и в бизнесе.

### **Фокус мер по снижению риска**

Практики, представленные на этом этапе развития МСП, обеспечивают поддержку для создания «традиционных» структур и политик корпоративного управления (таких как Совет директоров) для обеспечения баланса интересов различных акционеров, привлечения новых экспертных знаний и точек зрения, а также для поддержки разработки долгосрочной стратегии. В случае изменения структуры собственности внешние инвесторы захотят получить «место за столом» - представительство в Совете директоров - что, естественно, повлияет на управление компанией.

Внешние инвесторы и Советы директоров требуют надлежащего управления рисками, адекватных средств внутреннего контроля и надежной отчетности.

## **Инструмент: Определение этапа**

### **развития компании**

**Таблица 2.1** суммирует эволюцию управления МСП по всем четырем этапам роста МСП. При ее использовании для определения этапа развития вашей компании следует учитывать, что элементы в каждом этапе (столбце) взаимосвязаны; поэтому, если компания находится между этапами (или имеет характерные черты нескольких разных этапов), важно выбрать более **ранний этап** в качестве **основного этапа МСП**.

Вам необходимо урегулировать риски в отстающих категориях (т.е. касающихся более раннего этапа), прежде чем переходить к требованиям следующего этапа.

**В таблице 2.1** предполагается, что инвесторы, скорее всего, присоединятся к компании, когда она уже продемонстрировала свой потенциал роста - Этап 3 или на поздней стадии Этапа 2. Вхождение внешних инвесторов оказывает огромное влияние на руководство повседневной деятельностью и управление компанией. Однако инвесторы могут войти на любом этапе, включая этап становления, что обычно подразумевает ускоренный переход к этапу 4 относительно ключевых практик управления. **(Подробнее о взгляде инвесторов на управление МСП см. Текстовую вставку 3.2 на стр. 39).**



Таблица 2.1:

# Эволюция МСП



Этап 1  
СТАНОВЛЕНИЕ



Этап 2  
АКТИВНЫЙ РОСТ



Этап 3  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
РАЗВИТИЕ



Этап 4  
РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА

Определяющие факторы/параметры	Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
Размер* (количество сотрудников)	Малое (<50)	От малого к среднему (50–75)	Среднее (76–150)	Растущее среднее (151–250)
Фокус предприятия	Разработка продукта, тестирование рынка	Продажи и рост, растущее разнообразие продуктов, создание клиентской базы	Оптимизация собственной структуры/процессов после роста	Дальнейший рост с улучшенной внутренней организацией и процессами
<b>Культура и приверженность надлежащему управлению</b> (политика, процессы и организационная структура)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Небольшая команда "многозадачников"</li> <li>▶ Высокая степень неформальности</li> <li>▶ Лишь несколько простых систем, созданных «на ходу»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Команда растет - начинают появляться конкретные функции и организационная структура</li> <li>▶ Простые системы, позволяющие функциям взаимодействовать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Повышение профессионализации функций</li> <li>▶ Формализация организационной структуры, политик и процедур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Продолжение тенденций, начавшихся на этапе 3</li> </ul>
<b>Принятие решений и стратегический надзор</b> (процесс принятия решений и органы, принимающие решения, стиль управления)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Крайне централизованное принятие решений собственником (собственниками)</li> <li>▶ Авторитарный стиль управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Появление делегирования полномочий менеджерам</li> <li>▶ Консультативный стиль управления - в основном авторитарный, но с участием ключевых менеджеров и консультантов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Нанимаются профессиональные менеджеры</li> <li>▶ Децентрализация полномочий через функциональное управление</li> <li>▶ Коллективный (сотрудничество) стиль управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Разделение принятия стратегических и операционных решений</li> <li>▶ Институциональный стиль принятия решений, основанный на четко определенной организационной структуре, функциях и процедурах</li> </ul>
<b>Управление рисками и средства внутреннего контроля</b> (Внутренние сдержки и противовесы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Учредители полностью вовлечены в операции - ограниченная потребность в сдержках и противовесах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Введение внутреннего контроля для поддержки делегирования полномочий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Детализация полномочий и подотчетности</li> <li>▶ Системы формализованы и автоматизированы</li> <li>▶ Разработка методов контроля основных операционных рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Акцент на предупреждение и стратегическое управление рисками</li> </ul>
<b>Раскрытие информации и прозрачность</b> (коммуникация с внутренними и внешними заинтересованными сторонами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Все знают всё</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Внутри подразделений хорошая, между подразделениями - затруднительная</li> <li>▶ На внешнем уровне - раскрывается только базовая информация, касающаяся предлагаемых продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Внутри компании: улучшение обмена информацией между департаментами/подразделениями</li> <li>▶ На внешнем уровне расширение раскрываемой информации, связанной с бизнесом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Внутри компании: коммуникация между руководством компании, Советом директоров и акционерами</li> <li>▶ На внешнем уровне: раскрытие целевой информации для различных заинтересованных сторон</li> </ul>
<b>Собственность</b> (Учредители/ акционеры/ семья)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Один или несколько собственников</li> <li>▶ Собственники лично контролируют каждый аспект бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Возможны новые миноритарные акционеры (внутренние или связанные с собственниками)</li> <li>▶ Учредители остаются доминирующими акционерами и полностью вовлечены в деятельность компании</li> <li>▶ Увеличение числа членов семьи, вовлеченных в деятельность компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Возможны новые миноритарные акционеры (внутренние или связанные с собственниками)</li> <li>▶ Новые инвесторы неофициально влияют на стратегию, но напрямую не вовлечены в деятельность компании</li> <li>▶ (В случае вхождения крупного инвестора - компания переходит к этапу 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Наиболее распространенные варианты:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Учредители, частный инвестиционный капитал и другие инвесторы</li> <li>Растущее количество собственников из числа членов семьи/ смена поколений</li> <li>Трансформация в публичную компанию</li> </ol> </li> <li>▶ Инвесторы требуют внедрения инструментов, позволяющих контролировать и направлять деятельность компании</li> </ul>

\* Может быть разным в зависимости от отрасли, поэтому цифры в этом пособии ориентировочные

## Матрица управления МСП: определение рекомендуемых действий для моей компании

По окончании этого раздела вы сможете понимать общую картину, как система управления эволюционирует и усложняется вместе с компанией.

**Матрица управления МСП - это комплекс мер, направленных на устранение типичных рисков для предприятия и его инвесторов на каждом этапе развития МСП.** Идея состоит в том, чтобы помочь компании плавно и последовательно развиваться, все время обращая внимание на то, что для нее наиболее актуально на данном этапе развития. Матрица охватывает пять ключевых тем управления:

**А** **Культура и приверженность надлежащему управлению.** Подразумевается осведомленность собственников о важности управления, проявленная ими приверженность ему, и наличие организационной структуры и ключевых политик и процессов.

**Б** **Принятие решений и стратегический надзор** демонстрируют, как должен эволюционировать процесс принятия решений от «театра одного актера», до коллегиального и институционального механизма. Эта тема представляет инструменты для организации управленческой команды, а затем и консультативного совета и совета директоров. Здесь также рассматриваются вопросы о кадровых ресурсах и планировании преемственности, поскольку в МСП, как правило, решения принимаются довольно ограниченным кругом лиц, что несет в себе высокий риск ключевых лиц компании.

**В** **Управление рисками и средства внутреннего контроля** начинается с общей картины – общей контрольной среды, которую подразумевают культура и ценности компании, - и рассматривает конкретные вопросы, связанные с управлением и контролем рисков, управлением денежными потоками, управлением информационными технологиями (ИТ), а также внутренним и внешним аудитом.

**Г** **Раскрытие информации и прозрачность** охватывают такие темы, как раскрытие финансовой и нефинансовой информации инвесторам и другим ключевым заинтересованным сторонам.

**Д** **Собственность** подразумевает политики и механизмы, поддерживающие права и обязанности акционеров. Эта тема включает в себя права учредителей и членов семьи, организацию годового общего собрания и разрешение споров между акционерами.

Данные пять тем, рассматриваемых в Матрице МСП, основаны на Системе корпоративного управления IFC, принятой более чем 30 финансовыми институтами развития во всем мире. Структура корпоративного управления IFC, в свою очередь, основана на Принципах корпоративного управления ОЭСР<sup>8</sup> (OECD 2015). Таким образом, МСП, работающие с Матрицей МСП, разработанной IFC, смогут естественным образом перейти к пользованию системой «корпоративного» управления, став крупными компаниями.

Важно учитывать следующие моменты:

- ▶ **Таблица 2.2** это сокращенная версия Матрицы, предоставляющая общую информацию (более подробное объяснение изложено в Главе 3).
- ▶ Рекомендации по каждой теме составлены по нарастающей - они строятся на действиях предыдущих этапов.
- ▶ По замыслу, содержание каждой из пяти тем управления на каждом этапе является взаимозависимым и взаимоусиливающим. Компания должна перемещаться по Матрице слева направо, столбец за столбцом. Важно, чтобы, прежде чем компания приступит к следующему этапу, на каждом текущем этапе она прошла все пять тем и урегулировала соответствующие риски.

<sup>8</sup> ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

Таблица 2.2:

## МАТРИЦА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ (МСП)

Ключевые темы управления

**ЭТАП 1**  
Становление бизнеса

**ЭТАП 2**  
Активный рост

**ЭТАП 3**  
Организационное развитие

**ЭТАП 4**  
Расширение бизнеса

<p><b>А</b></p> <p><b>Культура и приверженность надлежащему управлению</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Определены ключевые функции</li> <li>▶ Принят устав</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ключевые должности заполнены</li> <li>▶ В наличии организационная структура, базовые политики и принципы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Есть лицо, ответственное за улучшение управления</li> <li>▶ Разработаны должностные обязанности для ключевых должностей</li> <li>▶ Основные процессы документированы</li> <li>▶ Календарь корпоративных событий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Разработан план действий по управлению</li> <li>▶ Введена функция корпоративного секретаря</li> <li>▶ Нормы, касающиеся управления, внесены в устав и внутренние положения</li> </ul>
<p><b>Б</b></p> <p><b>Принятие решений и стратегический надзор</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Привлекаются внешние неофициальные советники<sup>9</sup></li> <li>▶ Учредители принимают решения в ходе индивидуальных консультаций с ключевыми исполнительными лицами</li> <li>▶ Круг полномочий ключевого персонала установлен и доведен до сведения сотрудников на всех уровнях организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Официально привлекаются внешние советники</li> <li>▶ Ключевые решения принимаются в сотрудничестве с исполнительными менеджерами как группой</li> <li>▶ Формализовано ограниченное делегирование права подписи</li> <li>▶ Определены основные приоритеты по найму персонала</li> <li>▶ Имеется план непрерывности бизнеса для гендиректора и ключевых должностных лиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Компания получает постоянные и структурированные внешние консультации</li> <li>▶ Проводятся всеобщие обсуждения внутри предприятия по стратегии, финансированию, и укомплектованию штатом</li> <li>▶ Исполнительный / управленческий комитет или подобная структура периодически проводит заседания, и у него есть четкий круг полномочий</li> <li>▶ В наличии кадровые политики для привлечения, удержания и мотивации персонала</li> <li>▶ Имеется система преемственности и замены ключевых лиц компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Учрежден совет директоров</li> <li>▶ Процедуры совета обеспечивают проведение эффективных заседаний и участие всех директоров</li> <li>▶ Имеется политика о планировании преемственности, утвержденная советом директоров</li> </ul>
<p><b>В</b></p> <p><b>Управление рисками и средства внутреннего контроля</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Имеется базовый бухгалтерский учет, управление денежными потоками и налоговое планирование</li> <li>▶ Источники денежных средств и банковские счета отделены от счетов учредителей</li> <li>▶ В наличии базовое понимание нормативных требований и их соблюдение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Существуют базовые принципы делового поведения</li> <li>▶ Идентифицированы основные бизнес риски, включая риски ключевых должностных лиц</li> <li>▶ Установлены процедуры уплаты налогов, ведения записей и хранения документации</li> <li>▶ Установлены средства контроля за управлением денежными потоками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Существует детальный кодекс этических норм и делового поведения</li> <li>▶ Цели, стратегическое планирование, бюджет, КПЭ и четкая подотчетность существуют в письменном виде</li> <li>▶ Нанят профессиональный финансовый директор</li> <li>▶ Существует базовая функция внутреннего аудита</li> <li>▶ Приняты политики и процедуры по определению и смягчению основных стратегических и операционных рисков</li> <li>▶ Созданы подразделения бизнеса (кадры, ИТ и т.п.) с четкими полномочиями, подчинением, и инструкциями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Существуют эффективные системы внутреннего контроля (напр. основанные на COSO)</li> <li>▶ Наняты внешние независимые аудиторы</li> <li>▶ Функционирует надлежащая система для учета и отслеживания продаж и состояния счетов</li> </ul>
<p><b>Г</b></p> <p><b>Раскрытие информации и прозрачность</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Готовится базовая финансовая отчетность</li> <li>▶ Для целей делового учета, регистрации в контролирующих органах, отчетности и всех других целей используются одни и те же финансовые сведения и данные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Проводится и предоставляется всем учредителям ежемесячная сверка банковских счетов</li> <li>▶ Учредители, акционеры и директора периодически получают единообразную финансовую и нефинансовую информацию</li> <li>▶ Разработаны описание и характеристика предприятия, которые используются для маркетинга и других целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Финансовая отчетность готовится в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета</li> <li>▶ Указано ключевое контактное лицо, ответственное за распространения информации</li> <li>▶ Ключевые решения официально доводятся до ведома всего персонала</li> <li>▶ Базовые отчеты о результатах хозяйственной деятельности предоставляются внешним советникам</li> <li>▶ Ключевая нефинансовая информация раскрывается широкой общественности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Финансовая отчетность готовится в соответствии с МСФО или US GAPP (в случае наличия/поиска иностранных инвесторов)</li> <li>▶ Финансовая отчетность проверяется признанной аудиторской фирмой</li> <li>▶ Квартальные финансовые отчеты о деятельности компании предоставляются инвесторам</li> <li>▶ Публикуется годовой отчет (или его эквивалент). Акционерам предоставляется информация по их требованию</li> </ul>
<p><b>Д</b></p> <p><b>Собственность</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Роли и обязанности учредителя (-ей) четко определены</li> <li>▶ Установлено базовое понятие ролей всех членов семьи</li> <li>▶ Имеется механизм урегулирования споров между акционерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Признается и понимается разница между проблемами несемейного и семейного характера</li> <li>▶ Существует осведомленность о планировании преемственности в семье</li> <li>▶ Проводятся ежегодные собрания акционеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Определены различия между функциями учредителей, членов семьи и менеджеров</li> <li>▶ Предусмотрен путь карьерного развития для руководителей - не членов семьи</li> <li>▶ Разрабатывается и принимается план преемственности в семье</li> <li>▶ На ежегодных собраниях акционеров обсуждаются, среди прочего, важнейшие принятые решения, дивиденды и планы на будущее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Политики, связанные с трудоустройством членов семьи, их дивидендами и прочими льготами, доводятся до сведения всех заинтересованных сторон</li> <li>▶ Всех акционеров регулярно информируют о политике, стратегии и результатах деятельности компании</li> <li>▶ Четко сформулирован и применяется механизм разрешения корпоративных споров</li> </ul>

<sup>9</sup> В некоторых странах наличие совета директоров требуется на момент регистрации компании. Наш опыт показывает, что во многих случаях такие советы директоров чистой воды формальность. Данная матрица не предполагает, что совет директоров будет в существенной степени функциональным вплоть до Этапа 4.

- ▶ Таблица является обобщенной для всех рынков и типов компаний. Возможность ее применения для каждой конкретной компании будет разной. Для определения рекомендаций, приемлемых для вашей компании, руководствуйтесь здравым смыслом и/или пользуйтесь услугами профессиональных консультантов.
- ▶ Матрица указывает, что семья учредителей является важным фактором, который необходимо принять во внимание, независимо от того, считает ли себя МСП семейным бизнесом.
- ▶ Некоторые вопросы, рассмотренные в Матрице, особенно на Этапах 1-3, больше касаются менеджмента, а не того, что традиционно понимается под "управлением". Это сделано намеренно. Определенные вопросы менеджмента следует решить до начала эффективного внедрения управления. Эти вопросы можно назвать "доуправленческими".

Чтобы продемонстрировать взаимодополняющий характер рекомендованных практик, давайте рассмотрим ключевую тему управления **А. Культура и приверженность надлежащему управлению**.

Для этой темы управление МСП, находящееся на Этапе 3, принимает во внимание следующие передовые практики для Этапа 3 (строящиеся на основании двух предыдущих этапов): принят учредительный договор, определены ключевые функции, ключевые должности заполнены, в наличии организационная структура и ключевые политики, сформулированы базовые принципы бизнеса; есть лицо, ответственное за управление; разработан круг обязанностей для ключевых должностей; задокументированы основные процессы и принят календарь корпоративных мероприятий.

Кроме того, исходя из взаимозависимости тем управления, данные практики для усовершенствованной **Культуры и приверженности надлежащему управлению** должны сопровождаться соответствующими практиками для других четырех тем управления. Например, компания, находящаяся на Этапе 3, столкнется с увеличением передачи полномочий (**Б. Принятие решений и стратегический надзор**), что должно происходить при поддержке усовершенствованных средств внутреннего контроля (**В. Управление рисками и средства внутреннего контроля**) для эффективной подотчетности.

**ДАЛЕЕ:** Глава 3 "расширяет" Матрицу управления МСП. Она предоставляет подробное объяснение каждой темы управления и более детально рассматривает соответствующие рекомендованные действия.



# Глава 3

Ключевые темы управления  
и передовые практики

## 3. Ключевые темы управления и передовые практики

*Ознакомившись с этой главой, вы:*

- ▶ Можете лучше понимать ключевые темы управления и соответствующие концепции.
- ▶ Узнаете об управленческих практиках, соответствующих этапам развития вашей компании.

В ЭТОЙ ГЛАВЕ рассматриваются некоторые управленческие концепции и практики, представленные в Матрице управления МСП IFC (*приведенной в Таблице 2.2 на стр. 23*). Эти ведущие практики закладывают фундамент для планирования действий. Собственники МСП смогут увидеть, какие элементы отсутствуют или отстают, и смогут планировать действия, необходимые для построения более эластичного МСП с точки зрения эффективного управления.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** В Приложении к этому Руководству приводятся рабочие таблицы для удобства осуществления данного процесса.



## Культура и приверженность надлежащему управлению

*"Надлежащее корпоративное управление предполагает "интеллектуальную честность", а не просто соблюдение правил и требований. Капитал приходит к компаниям, которые применяют именно такой тип управления на практике".*

*— Мервин Кинг, Председатель, King Report*

Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Определены ключевые функции</li> <li>▶ Принят устав</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Устав</li> <li>▶ Ключевые должности заполнены</li> <li>▶ В наличии организационная структура, базовые политики и принципы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Есть лицо, ответственное за улучшение управления</li> <li>▶ Разработаны должностные обязанности для ключевых должностей</li> <li>▶ Основные процессы документированы</li> <li>▶ Календарь корпоративных событий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Разработан план действий по управлению</li> <li>▶ Введена функция корпоративного секретаря</li> <li>▶ Нормы, касающиеся управления, внесены в устав и внутренние положения</li> </ul>

Собственникам компании необходимо продемонстрировать, что корпоративное управление является важной и неотъемлемой частью устойчивого развития компании. Это должно быть сделано путем урегулирования следующих вопросов:

- ▶ **Осведомленность и серьезность намерений собственников**
- ▶ **Надлежащая организационная структура**
- ▶ **Ключевые политики и процессы**

Осведомленность и серьезность намерений начинается с демонстрации собственниками их готовности играть по правилам путем базовой формализации бизнеса на Этапе 1.

Чем более сложной становится компания, тем больше становится значение формализации процессов и определения правильного видения и культуры для компании.

Аналогично, организационная структура может быть очень неформальной на этапе становления, а затем развиваться в формализованную структуру с полномочиями и функциями, определенными соответствующими политиками и процессами.

### Осведомленность и серьезность намерений собственников

Конечный успех или неудача бизнеса в высокой степени зависит от развития собственником необходимых навыков и корректирования его/ее приоритетов по мере роста компании.

Вот несколько факторов, которые способствуют этому (Черчилль и Льюис, 1983 г.):

- ▶ *Цели собственника* смещаются с заинтересованности в личном успехе к достижению устойчивости и прибыльности компании.
- ▶ *Операционные функции собственника* смещаются с прямого управления всеми операционными вопросами к контролю и надзору за ними.
- ▶ *Управленческая функция собственника* смещается с отдачи распоряжений и осуществления контроля к лидерству.
- ▶ *Видение собственника* смещается с краткосрочного к способности увязывать долгосрочные стратегии с ограничениями для их реализации.

По мере движения бизнеса от одного этапа к следующему изменяющаяся природа этих управленческих вызовов становится очевидной.

Обычно в МСП на Этапе 1 собственник и бизнес тождественны. Учредитель является и стратегическим предпринимателем, и мастером на все руки, работающим по нескольким формальным процедурам или без таковых при поддержке семьи, друзей и нескольких преданных подчиненных. Новые бизнесы строятся на мечтах и талантах собственника: способности продавать, производить, изобретать, внедрять новшества или создавать. Способность делегировать полномочия не является приоритетной.

По мере роста бизнеса будет повышаться и его сложность, вследствие чего собственнику необходимо будет повышать уровень навыков и компетентности персонала. Очень скоро навыки и компетентность персонала будут такими же, как у собственника, или даже будут их превосходить.

В течение этого роста собственнику необходимо осуществить переход от "выполнения работы" к осуществлению предпринимательской стратегической функции лидера и "обеспечению выполнения работы" другими. Собственник должен осознать, что бизнес его/ее перерос, и должен научиться передавать полномочия специалистам и другим руководителям, принимать советы от посторонних и трансформировать процесс принятия

решения из индивидуального в более коллегиальный. В сущности, неспособность многих собственников перестать делать самому и начать управлять и передавать полномочия является основной причиной неудачи или застоя множества компаний до достижения ими Этапа 3.

Такая эволюция роли собственника бизнеса от операционного управления к стратегическому лидерству требует от собственника создания соответствующих руководящих и управленческих органов и наделения их полномочиями (обсуждается в разделе **Принятие решений и стратегический надзор на стр. 34**), и оказания поддержки профессионализации бизнеса путем развития его организационной структуры, а также соответствующих политик и процедур.

## Организационная структура

Организационные структуры могут быть очень разными в зависимости от отрасли, сектора и многих других факторов. Ниже приведены два определяющие организационные обстоятельства, которые способствуют успешному развитию МСП:

- ▶ Компании развиваются от неустойчивых и высокоцентрализованных организационных структур к децентрализованным предприятиям с четко прописанными ролями, функциями, порядком подотчетности и полномочиями.
- ▶ Процессы, которые поддерживали многопрофильные команды, меняются чтобы поддерживать определенные, специализированные функции и сотрудничество между ними.

За последние годы сфера исследования в организационных структурах получила развитие и разработала несколько инновационных предложений для оказания помощи компаниям в улучшении показателей их деятельности. Поскольку данное Пособие сосредоточено на корпоративном управлении, мы выделяем один фактор: необходимость в наличии энтузиаста, который возглавит разработку и управление политиками и системами с целью создания системы надлежащего управления.



В первые дни существования МСП, роль такого энтузиаста выполняет собственник/директор. Однако, по мере приближения компаний к Этапу 3, эта роль будет все больше требовать специальной квалификации и хороших административных навыков. Именно тогда имеет смысл назначить отдельного менеджера или юриста компании для исполнения данной функции. По мере приближения к Этапу 4 может возникнуть необходимость в полноценной позиции, отвечающей за корпоративное управление; обычно эта должность называется "**секретарь компании**" (также известная как «корпоративный секретарь», «специалист по управлению» или «корпоративный администратор» на некоторых рынках).

Обязанности корпоративного секретаря имеют широкий диапазон и обычно включают в себя следующие:

- ▶ **Секретарь заседаний:** ведение протокола на заседаниях совета директоров.
- ▶ **Специалист по комплаенсу:** (факультативно) отвечает за соблюдение компанией всех законодательных и нормативных требований.
- ▶ **Советник и доверенное лицо совета директоров** в общем и отдельно для каждого индивидуального директора, в т.ч. для председателя, по всем вопросам управления: корпоративный секретарь должен предоставлять консультации по многим вопросам, в т.ч., среди прочего, касающиеся проведения заседаний, преемственности совета, назначения и увольнения директоров, конфликтов интересов и тенденций в управлении.
- ▶ **Просветитель и лидер управления:** ведущая роль в вопросах, касающихся управления, таких как обеспечение адекватности механизмов управления. Совместно с председателем совета директоров корпоративный секретарь должен обеспечить, чтобы новые директора были как следует введены в свои должности в организации, а также обеспечить наличие продуманной программы профессионального обучения для директоров.

- ▶ **Связующее звено между советом директоров и менеджментом:** корпоративный секретарь является уникальной должностью, способствующей обмену информацией между советом директоров и менеджментом. Например, корпоративный секретарь наставляет менеджмент относительно удовлетворения ожиданий совета в плане информации и надлежащего поведения в окружении совета. Корпоративный секретарь также играет ключевую роль в передаче информации от совета директоров менеджменту.
- ▶ **Отношения с акционерами и другими заинтересованными сторонами:** корпоративный секретарь играет центральную роль в обеспечении надлежащей коммуникации и просвещения, в особенности, что касается ежегодных общих собраний. Корпоративный секретарь также может отвечать за отношения с другими партнерами, в том числе с ключевыми регуляторами.

## Ключевые политики и процессы

Большинство связанных с управлением рекомендаций относительно политик и процессов<sup>10</sup> касаются конкретных тем, таких как человеческие ресурсы, механизмы внутреннего контроля, принятие решений и т.д., и будут рассмотрены в соответствующих тематических разделах данной главы. В контексте ключевых политик и процессов, приведенные ниже практики сосредоточены на следующем:

- ▶ Повышение информированности о приверженности надлежащему управлению по всей компании: среди персонала, акционеров и других заинтересованных лиц посредством основных документов, таких как учредительный договор и внутренние положения;
- ▶ Обеспечение этических стандартов ведения бизнеса, где "тон задается сверху" и культура этики распространяется сверху вниз по всей компании; и
- ▶ Поддержание высоко децентрализованной структуры бизнеса путем обеспечения надлежащих механизмов коммуникации и процессов для обмена информацией между подразделениями и отделами.

<sup>10</sup> ACCA разработала полезный и бесплатный онлайн инструмент, который помогает компаниям согласовать политики и процессы с видением и стратегией организации. С инструментом ACCA по культуре управления можно ознакомиться по следующей ссылке: <https://bit.ly/2CHBtcB>



## Передовые практики: культура и приверженность надлежащему управлению

Далее мы представляем общие передовые практики для каждого этапа эволюции МСП с использованием категорий, упомянутых выше:

- ▶ **Осведомленность и серьезность намерений собственников**
- ▶ **Организационная структура**
- ▶ **Ключевые политики и процессы**

Обращаем ваше внимание, что данные практики разработаны по нарастающей, то есть, практики для более поздних этапов строятся на практиках более ранних этапов. В зависимости от обстоятельств, некоторые рекомендации могут быть реализованы более эффективно на других этапах, или в период перехода компании от одного этапа к следующему. Руководствуйтесь здравым смыслом при определении лучшего времени для вашей компании.



### Этап 1: СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕСА

#### ***Осведомленность и серьезность намерений собственников***

Официально зарегистрируйте свой бизнес в соответствующих органах (как компанию или частное предприятие), чтобы обеспечить отделение бизнеса от физического лица.

#### ***Организационная структура***

Определите основные необходимые функции бизнеса и распределите их между членами вашей многопрофильной команды. На начальном этапе компания слишком мала для обособленных подразделений и отделов, но при этом важно определить основные функции бизнеса, которыми нужно управлять, как, например, финансы, персонал, маркетинг и администрация. Распределение обязанностей по этим функциям среди членов команды повышает ответственность и способствует четкому информационному взаимодействию.

#### ***Ключевые политики и процессы***

Утвердите устав и все другие политики, необходимые для обеспечения минимальной структуры, чтобы регулировать распределение заданий.



## Этап 2: АКТИВНЫЙ РОСТ

### *Осведомленность и серьезность намерений собственников*

Разработайте базовый текст видения, миссии и основных ценностей и доведите их до сведения персонала. Привлекайте сотрудников к разработке этого документа с тем, чтобы у них появилось искреннее ощущение сопричастности к компании и ее будущему. Этот документ будет также важным для мотивации вашего персонала, в особенности топ-менеджмента (см. **Мотивирующие факторы на стр. 46**), и создания эффективной системы механизмов внутреннего контроля (см. **Элементы внутреннего контроля на стр. 53**).

### *Организационная структура*

Обеспечьте, чтобы основные функции, необходимые для роста компании, были заполнены путем прямого найма или привлечения сотрудников сторонних организаций.

Разработайте четкие описания должностных инструкций. Не забудьте включить обязанности по управлению/отчетности – определите, имеет ли соответствующая должность непосредственных подчиненных, и где она находится на организационной схеме компании, а также убедитесь, чтобы описание обязанностей было понятным в плане подотчетности (отчетной документации/результатов работы).

Разработайте, зафиксируйте документально и доведите до сведения всего персонала организационную структуру с указанием вертикали подчинения и подотчетности. Давайте эту информацию для ознакомления всем новым сотрудникам при трудоустройстве.

### *Ключевые политики и процессы*

Разработайте или дополните базовые политики, там, где это применимо, для регулирования полномочий/функций. Эти политики являются ключевыми элементами эффективной системы внутреннего контроля (см. **"Элементы внутреннего контроля" на стр. 53**). Что касается политик и процессов, руководители должны нести постоянную ответственность за мониторинг практик персонала, находящегося в их непосредственном подчинении. Разработайте процедуру регулярных дискуссий с руководителями для определения эффективности процедуры мониторинга и оценки методов работы сотрудников. При необходимости примите соответствующие меры для совершенствования либо политик и процессов, либо методов.



## Этап 3: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

### *Осведомленность и серьезность намерений собственников*

Объявите о намерении внедрить эффективное управление путем обсуждения его важности с руководителями и сотрудниками. Для того чтобы в бизнесе осуществлялось надлежащее

управление, необходимо участие каждого. Крайне важно также задать тон наверху компании при помощи политик, действий и обмена информацией.

На заседаниях выделите время, чтобы поговорить о надлежащем управлении и его преимуществах, чтобы повысить осведомленность и приверженность внедрению передовых практик.

Сформулируйте и регулярно доводите до сведения долгосрочное видение компании. Оно будет влиять на решения руководства, определять направление стратегического планирования и служить мотивационным фактором для персонала.

### ***Организационная структура***

Назначьте ответственного за совершенствование политик управления и их соблюдение. Это может быть должность с полной занятостью (корпоративный секретарь) или функция по совместительству для одного из исполнительных сотрудников или юриста.

Периодически пересматривайте и оценивайте организационную структуру и вертикаль субординации компании. Органический рост МСП может потребовать, чтобы такие пересмотры проводились чаще. Включите их в процесс стратегического пересмотра и обеспечьте, чтобы любые изменения доводились до сведения персонала своевременно.

### ***Ключевые политики и процессы***

Оформите документально и регулярно пересматривайте эффективность ключевых процессов (учет, закупка и т.д.). Подумайте, имеет ли смысл назначать сотрудника для осуществления официального мониторинга (на уровне компании) соблюдения политик и процедур. Утвердите официальную процедуру обмена информацией между лицом, отвечающим за мониторинг, и остальными сотрудниками, в частности, руководителями, исполнительным персоналом и собственниками.

Начните создание простого календаря корпоративных событий (собрания коллектива, участие представителей компании в конференциях и публичных форумах и т.д.).



## **Этап 4: РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА**

### ***Осведомленность и серьезность намерений собственников***

Учредите функцию корпоративного секретаря для обеспечения эффективной работы совета директоров, оказания помощи совету в совершенствовании практик управления и их соблюдения, а также для организации ежегодных собраний акционеров.

## **Организационная структура**

Учредите совет директоров для выполнения ключевых функций стратегического консультирования и надзора. (см. "Совет директоров", стр. 37).

## **Ключевые политики и процессы**

Разработайте план с подробным описанием действий, временных рамок и обязанности по совершенствованию управления.

Формализуйте ключевые положения корпоративного управления при участии всех акционеров и основных заинтересованных сторон. Включите их в устав, Соглашение акционеров и Правила внутреннего трудового распорядка. (Их также иногда называют "справочником сотрудника". Компания раздает его всем сотрудникам. Справочник обычно содержит информацию о культуре, политиках и процедурах компании).



## Принятие решений и стратегический надзор

*"Не имеет смысла нанимать умных и говорить им, что делать; мы нанимаем умных, чтобы они говорили нам, что делать".*

— *Стив Джобс*

Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Привлекаются внешние неофициальные советники*</li><li>▶ Учредители принимают решения в ходе индивидуальных консультаций с ключевыми исполнительными лицами</li><li>▶ Круг полномочий ключевого персонала установлен и доведен до сведения сотрудников на всех уровнях организации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Официально привлекаются внешние советники</li><li>▶ Ключевые решения принимаются в сотрудничестве с исполнительными менеджерами как группой</li><li>▶ Формализовано ограниченное делегирование права подписи</li><li>▶ Определены основные приоритеты по найму персонала</li><li>▶ Имеется план непрерывности бизнеса для гендиректора и ключевых должностных лиц</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Компания получает постоянные и структурированные внешние консультации</li><li>▶ Проводятся всеобщие обсуждения внутри предприятия по стратегии, финансированию, и укомплектованию штатом</li><li>▶ Исполнительный /управленческий комитет или подобная структура формализованы</li><li>▶ В наличии кадровые политики для привлечения, удержания и мотивации персонала</li><li>▶ Имеется система преемственности и замены ключевых лиц компании</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Учрежден совет директоров.</li><li>▶ Процедуры совета обеспечивают проведение эффективных заседаний и участие всех директоров</li><li>▶ Имеется политика о планировании преемственности, утвержденная советом директоров</li></ul>

\* В некоторых странах наличие совета директоров обязательно на момент регистрации компании. Наш опыт показывает, что во многих случаях такие советы директоров – это простая формальность. Данная матрица не предполагает, что совет директоров будет в существенной степени функциональным вплоть до Этапа 4.

В этом разделе рассматривается стратегическое управление компанией:

- ▶ **Принятие управленческих решений**
- ▶ **Советники/ консультативный совет**
- ▶ **Совет директоров**
- ▶ **Планирование преемственности**
- ▶ **Кадровое планирование**

МСП необходимо постепенно переходить от высокоцентрализованного (собственник) принятия решений на Этапе 1 к более распределенному и коллегиальному, полагаясь на профессиональную команду и доверенных внешних советников.

Позже, избранные советники могут быть приглашены для работы в совете директоров, созданном на Этапе 4. В то же время, собственникам нужно обеспечить наличие у бизнеса "глубокой" экспертной квалификации, необходимой для движения в будущее.

Этого можно достичь путем разработки соответствующих кадровых политик. Эти политики эволюционируют от удовлетворения первоочередных потребностей и обеспечения непрерывности бизнеса (на ранних этапах) до комплексных подходов к человеческим ресурсам для поддержки стратегического развития компании (начиная с Этапа 3).

## Принятие управленческих решений

На этапе становления обычно учредитель/гендиректор МСП принимает решения в единоличном порядке – или с участием одного или двух приближенных лиц внутри компании, или с нечастым обращением к сторонним специалистам. Такой концентрированный процесс принятия решений может быть оправдан на стадии становления, когда учредитель только формирует видение компании. Однако, при этом существует высокая вероятность принятия неоптимальных решений, в значительной степени по причине различных личных субъективных представлений, а также узкого видения ситуации и недостаточной экспертной квалификации.

Стиль принятия решений должен эволюционировать вместе с компанией. Успешные лидеры не только поручают талантливым руководителям проявлять себя в сферах их прямой ответственности, но также поощряют их работать совместно как команда.

**Делегирование полномочий:** По мере роста компаний эффективное делегирование полномочий становится все более важным. Исследование показывает, что неспособность учредителя делегировать свои полномочия является одним из самых распространенных препятствий на пути трансформации МСП в более крупный бизнес.

Проведенное в 2014 г. Институтом Гэллага исследование результативности деловой деятельности 143 гендиректоров предприятий, выбранных из 500 быстроразвивающихся компаний в США, обнаружило что гендиректора с высоким уровнем делегирования полномочий продемонстрировали средний уровень роста за три года на 112 процентов выше по сравнению с директорами с низким уровнем делегирования полномочий (Бхарадвадж-Бадал и Отт, 2015 г.). **(Руководство Гэллага по эффективному делегированию приведено в Текстовой вставке 3.1.)**

### Текстовая вставка 3.1: Качества директоров, успешно делегирующих полномочия

- ▶ Желание ослабить контроль и передать задачи другим. Это освобождает время директора, позволяя сосредоточиться на мерах, которые обеспечат наивысшую доходность для компании.
- ▶ Развивают компетенции командной работы с использованием подхода, основывающегося на сильных сторонах каждого. Они выделяют время на то, чтобы понять, что их люди прирождены делать лучше всех, а затем ставят их на такие должности, чтобы они выполняли задачи, в которых они с наибольшей вероятностью преуспеют.
- ▶ Обеспечивают, чтобы у сотрудников было все необходимое для выполнения работы. Они предоставляют сотрудникам инструменты, ресурсы, обучение, возможности учиться; они по-настоящему заботятся о росте каждого сотрудника.
- ▶ Сосредоточены на результатах, а не на процессах. Они определяют четкие ожидания относительно всего – от времени до бюджета и выходных результатов, а затем осуществляют мониторинг прогресса.
- ▶ Поощряют новые идеи и подходы к достижению целей. Они культивируют психологическую вовлеченность и сопричастность среди сотрудников путем предоставления им самостоятельности в достижении целей.
- ▶ Часто общаются с сотрудниками. Обеспечивают обратную связь по поводу того, что работает, а что нет.

Источник: Краткое изложение исследования Бхарадваджа-Бадала и Отта (2015 г.).

**Коллегиальное принятие решений:** По мере профессионализации компании и привлечения компетентного руководства, что обычно происходит в конце Этапа 2, приходит время развивать более коллегиальный подход к принятию решений.

Некоторые из преимуществ коллективного принятия решений состоят в позитивных проявлениях синергии. Объединение талантов и опыта большого количества людей с различными точками зрения на один и тот же вопрос может привести к альтернативным решениям, которые могут никогда не стать очевидными для одного человека, работающего самостоятельно. И как бонус, когда команда бьется над проблемой совместно и приходит к какому-либо решению, результатом является лучшее понимание и принятие окончательного решения.

Коллективный подход также культивирует ощущение общей цели и преданности организации, поскольку все члены руководящей команды могут высказаться относительно будущего компании.

Хорошим механизмом внедрения такого принятия решения в компании является исполнительный комитет (также известен как исполком или управленческий комитет). К его ключевым участникам обычно относятся гендиректор/учредитель, финансовый директор/начальник финансового управления, менеджер по управлению продуктами/услугами, директора по вопросам маркетинга и продаж, и начальник административного управления/начальник отдела кадров. Иногда среди приглашенных, если нужно, могут быть ключевые технические специалисты, функции, отвечающие за внутренний контроль, внешние советники или эксперты, а также ассистенты ключевых менеджеров или сотрудники, временно замещающие ключевых менеджеров (для планирования преемственности).

Исполнительный комитет обычно эволюционирует в соответствии с этапами развития МСП: на Этапе 2 создается группа исполнительных сотрудников, которая проводит регулярные заседания для обсуждения текущих операционных вопросов. (Стратегические вопросы могут рассматриваться время от времени, но их обсуждение обычно является неструктурированным и незапланированным). Встречи принимают форму операционных совещаний и обычно проводятся где-то раз в неделю.

На Этапе 3 исполнительный комитет формализуется как руководящий орган с повесткой дня, процедурами, полномочиями и т.д. Пока отсутствует совет директоров, за принятие как стратегических, так и операционных решений отвечает комитет. К Этапу 4 роль стратегического надзора берет на себя официальный совет директоров с участием исполнительного комитета.

Такая трансформация позволяет компании развить собственный подход к стратегии от реализации широкого видения учредителя на Этапе 1 до реализации ситуативно-обусловленных стратегий на Этапе 2, и до взвешенного и институализированного стратегического мышления на Этапах 3-4.

Стиль принятия решений исполнительного комитета существенно отличается от компании к компании – и даже от решения к решению в одной и той же компании. Гендиректор остается основным лицом, принимающим решение, но в некоторых случаях может прибегнуть и к консультации с коллегами. Что касается решений в областях, в которых другие являются более опытными и/или квалифицированными, или в которых важна полная отдача всех сотрудников, гендиректор может принимать решения коллегиально или большинством голосов. Со временем успешные исполнительные комитеты разрабатывают официальные правила принятия решений для различных сфер бизнеса для четкого определения ожиданий, полномочий и ответственности.



**СОВЕТ:** Обычно еженедельные заседания руководства поглощены рассмотрением срочных операционных вопросов, и у людей остается мало времени, чтобы сосредоточиться на вопросах стратегической важности – слишком много текущих вопросов, требующих внимания, слишком много "горящих вопросов", которые нужно решить. Поэтому совещания по стратегическим вопросам необходимо организовывать отдельно. Некоторые компании проводят специальные заседания исполнительного комитета, посвященные исключительно стратегическим вопросам, каждые 3-6 месяцев. Они даже могут менять обстановку для таких встреч (место, время), чтобы изменить заведенный порядок. Например, такие заседания могут называться *стратегическими* совещаниями и проводиться в выездном порядке за пределами компании.



## Советники / консультативный совет

Внешние советники (другие доверенные предприниматели, наставники) могут быть в высшей степени полезными на начальных этапах развития МСП. Они могут предоставлять знания и компетенции, которых может не хватать компании в определенных областях, давать беспристрастные советы и обозначать внешние перспективы, не отягощенные конфликтами интересов, а также обеспечивать новые деловые связи.

Если закон или инвесторы требуют от компаний создания официальных советов директоров, предприниматели на ранних этапах склонны создавать тщательно контролируемые советы. Такие советы директоров не дают желаемых независимых рекомендаций и не осуществляют надзора. Это часто приводит к созданию консультационной группы (для заполнения пробела), которая сосуществует с неэффективным советом.

Несмотря на то, что индивидуальные советники обеспечивают большую гибкость и требуют меньшего количества ресурсов, на средних этапах развития (Этапы 2-3) более формализованные консультационные советы имеют свои преимущества:

- ▶ Легче привлечь специалистов высокого уровня: "член консультативного совета" звучит более престижно чем "советник".
- ▶ Групповая среда придает процессу структуру и дисциплину, и использует силу синергии.
- ▶ Консультативный совет является очень гибким решением: он может быть временным или долгосрочным институтом.
- ▶ Консультативный совет обеспечивает безопасный способ прозондировать ситуацию, прежде чем создавать настоящий совет директоров.

Самым целесообразным размером для консультативного совета является состав от трех до пяти членов. Лица с конфликтами интересов не должны входить в этот совет, к их числу относятся поставщики или подрядчики компании, члены семьи или друзья, которые не могут предложить никакой экспертной квалификации, а также лица, предоставляющие услуги компании, такие как банкиры, юристы, внешние аудиторы и консультанты.

В большинстве юрисдикций члены консультативного совета не берут на себя юридической ответственности за свою деятельность, поскольку акционеры сохраняют полный контроль над тем, какую информацию и в каком количестве предоставлять, и как использовать полученные советы. Консультативный совет должен принять эффективные процедуры проведения заседаний, аналогичные описанным для совета директоров ниже.

Члены консультативного совета могут предоставлять свои услуги бесплатно. Тем не менее, компания должна рассмотреть вопрос их вознаграждения, поскольку это позволит привлечь лучших кандидатов, а также обеспечит лучшие стимулы для активного участия в работе совета. Оплата может производиться в виде фиксированного годового гонорара плюс дополнительного вознаграждения за каждое посещение заседания.



**СОВЕТ:** Как выбрать между необходимостью привлечения консалтинговой компании и созданием консультативного совета?

Консалтинг обычно называется процесс, который помогает компании выявить конкретную проблему, прийти к решению и (часто) выполнить это решение. Предоставленные рекомендации не всегда могут быть лишены субъективизма, поскольку от них зависит размер гонорара, который получают консультанты. Типичный пример: консалтинговая компания советует компании осуществить определенную сделку по слиянию и приобретению, а затем ее привлекают повторно для помощи в осуществлении этой же сделки. В отличие от этого советники помогают выявить проблемы и могут предоставить общие рекомендации, но затем они направляют своих клиентов куда-либо за более обстоятельной помощью. Кроме того, работа советников обычно предполагает более долгосрочные отношения, при этом не настолько подвержена конфликтам интересов. Итог: работа советников и консалтинг не являются взаимоисключающими, а скорее взаимодополняющими.

## Совет директоров

Официальный совет директоров является оптимальным вариантом для привлечения внешних специалистов, определения стратегии и усиления функции управленческого контроля. Он также является важным механизмом для собственников МСП, которые планируют ослабить свою роль в активном управлении

- с целью дальнейшей профессионализации бизнеса или передачи его следующему поколению. Занимая должность председателя совета директоров, учредитель может делать вклад в развитие стратегии и сохранять контроль над бизнесом без необходимости заниматься повседневной деятельностью.

**Функция совета:** советы осуществляют две главные функции (Монкс и Миноу, 2014 г.):

- ▶ **Надзор и контроль**, в т.ч. среди прочего:
  - Пересмотр и утверждение финансовых стандартов, политик и планов компании;
  - Назначение и увольнение высшего руководства, в особенности, гендиректора;
  - Обеспечение надлежащей преемственности руководства;
  - Пересмотр результатов (сравнение их с общей философией, целями и конкурентами компании);
  - Оценка топ-менеджмента;
  - Обеспечение наличия у компании необходимых систем внутреннего контроля, управления рисками и соблюдения нормативных требований.
  
- ▶ **Стратегическое направление и консультирование**, в т.ч. среди прочего:
  - Утверждение и пересмотр стратегии компании;
  - Пересмотр и утверждение долгосрочных целей компании;
  - Обеспечение соответствия организационного потенциала и кадрового планирования требованиям долгосрочных целей;
  - Пересмотр и утверждение распределения капитала компании.

Как свидетельствует практика, когда бизнес еще относительно мал, более важным для большинства МСП является *стратегическое направление и консультирование*, поскольку собственник сам принимает активное участие в деятельности и считает, что он не нуждается во внешней помощи в осуществлении надзора и контроля. Но с ростом бизнеса, функция *надзора и контроля* становится все более важной.

**Структура совета:** Есть два распространенных типа советов:

- ▶ **Одноуровневые или унитарные советы**, которые состоят из неисполнительных директоров и нескольких членов управленческой команды, чаще всего гендиректора, начальника производства и финансового директора, которые в данном случае называются исполнительными директорами.

Такая структура способствует реализации сильного лидерства и эффективному принятию решений. С другой стороны, присутствие руководства в совете делает его менее независимым, особенно, когда речь идет о его ключевой функции – надзоре.

- ▶ **Двухуровневые или двойные советы** четко разделены на наблюдательный и управленческий органы. Первый обычно называют наблюдательным советом, второй – правлением. Согласно данной системе, повседневное руководство компанией поручается правлению, которое в свою очередь находится под надзором наблюдательного совета, сосредоточенного на долгосрочной стратегии компании (выбирается собранием акционеров и подотчетен ему). Наблюдательный совет и правление имеют четко разграниченные полномочия; их состав не может быть смешанным. Например, члены правления не могут заседать в наблюдательном совете и наоборот. Преимуществом двухуровневой системы является четкое разграничение ролей и обязанностей, но ее критикуют за медленное и неэффективное принятие решений.

Во многих странах структура совета определяется законодательными актами. Другие страны оставляют выбор типа совета самим компаниям. В случае если агентские издержки высоки, а конфликты интересов весьма часты, акционеры могут выбрать двухуровневую систему. Если акционеры и руководители доверяют друг другу (или когда акционеры и являются руководителями), и компании нужно повысить эффективность принятия решений, собственники могут выбрать одноуровневую систему.



**СОВЕТ:** В странах с двухуровневыми советами, исполнительный комитет может естественным образом эволюционировать в правление, а консультационный совет – в наблюдательный совет.

**Состав совета:** Состав и размер совета директоров зависит от размера и сложности деятельности компании. Совет, состоящий из 5-7 членов, подходит для большинства МСП, но для начала может быть достаточно даже трех членов. (**Точка зрения инвестора представлена в Текстовой вставке 3.2**). В обычный совет входят три типа директоров:

- ▶ *Аутсайдеры/посторонние* – люди, которые больше никаким образом не причастны к работе в компании. Посторонние обеспечивают более непредвзятый взгляд на вещи.
  - ▶ *Независимые* – посторонние лица, которые не имеют материальных связей с руководством компании, акционерами или другими директорами. Они важны для осуществления функций надзора и предоставления объективных консультаций.
  - ▶ *Инсайдеры/исполнительные директора* – люди, которые совмещают две должности: сотрудников компании (как правило, исполнительных) и директоров. Инсайдеры привносят глубокие знания операционной деятельности компании.
- При отборе кандидатов для членства в совете, собственник МСП должен начать с набора навыков, специализации образования и опыта, необходимых для удовлетворения стратегических потребностей бизнеса. Со временем этот набор изменяется. В любой момент времени компания должна уметь оценить навыки, уже представленные в совете, и выявить пробелы. Ниже перечислены факторы, которые необходимо принять во внимание:
- ▶ *Опыт* в ключевых областях (отрасль, география, рынок и т.д.), которые будут способствовать реализации стратегии компании и ее росту;
  - ▶ *Наличие специальных знаний и опыта* в таких областях, как финансы, право и т.д.;

## Текстовая вставка 3.2: Точка зрения инвестора

Известный американский бизнесмен и венчурный инвестор Фред Уилсон написал в своем блоге:

*Я сторонник совета из трех членов на раннем этапе жизни компании. Обычно я рекомендую, чтобы учредитель сам входил в состав совета вместе с двумя другими лицами, которым он доверяет. Такая ситуация несколько изменяется после появления инвесторов. Если учредитель сохраняет контроль, то состояние вещей менять не нужно. Учредители могут по-прежнему назначать и выбирать директоров, которых хотят видеть в совете. Однако, в некоторых ситуациях инвесторы скорее всего будут вести переговоры о предоставлении им места в совете. Такая ситуация менее типична для инвесторов-меценатов и более типична для венчурных инвесторов.*

*Наличие директора-инвестора не означает, что учредитель теряет контроль над советом. Совет может и далее состоять из трех членов – одного директора-инвестора и двух директоров-учредителей. Или же совет может быть расширен до пяти человек, при этом инвесторы могут иметь одно или два места, а остальное зависит от усмотрения учредителя. Эти две ситуации являются типичными сценариями, когда учредители контролируют компанию.*

*По мере продвижения компании от контроля учредителей к контролю инвесторов, возникает понятие "независимого директора". Независимый директор – это лицо, не представляющее ни учредителя, ни инвесторов. Я большой поклонник независимых директоров и мне нравится видеть их в составе советов, членом которых я являюсь. Советы, состоящие из частных интересов, не являются хорошими советами. Чем более самостоятельным становится совет, тем он обычно лучше.*

*Если учредитель теряет контроль над компанией (как правило, путем продажи контрольного пакета акций инвесторам), это не значит, что инвесторы должны контролировать совет. На самом деле, я бы сказал, что совет, контролируемый инвесторами, является худшим из возможных вариантов. Инвесторы обычно имеют узкий спектр интересов, одним из которых является, сколько денег они заработают от своей инвестиции. Редкий инвестор имеет более широкий и комплексный взгляд на компанию.*

*Таким образом, хотя директора-инвесторы являются необходимым злом во многих компаниях, они не должны доминировать в совете или контролировать его. Учредитель должен контролировать совет в компании, которую он/она контролирует, а независимые директора должны контролировать совет, в котором учредитель не контролирует компанию.*

Источник: Выдержка из блога Уилсона (2012 г.).

- ▶ *Сеть контактов*, которые обеспечивают компании связи с заинтересованными партнерами;
- ▶ *Репутация*, которая усилит присутствие компании на рынке;
- ▶ *Личные качества*, такие как готовность рисковать, желание оспаривать чужое мнение и другие характеристики, которые дополняют совет и усилят взаимодействие между его членами;
- ▶ *Разнообразие точек зрения и перспектив*, а также возраст, пол, образование и т.д.

**Поиск директоров для совета:** Большинство МСП прибегают к поиску директоров посредством личных связей, поскольку это, как правило, повышает уровень доверия компании к кандидату, а также ее потенциальный контроль над любой конфиденциальной информацией, которую она может сообщать вновь назначенным директорам. Несмотря на свою эффективность и экономичность, данный способ может ограничивать возможность кандидата эффективно предоставлять независимые и непредвзятые консультации совету; в случае, если новый директор приходит из окружения собственника, он вряд ли будет ему противоречить.

Компании, заинтересованные в поиске самого подходящего кандидата, могут воспользоваться услугами специалистов по поиску руководящего персонала, использовать базы данных директоров или поисковые серверы. Директора, найденные таким способом, как правило, предлагают более независимые и непредвзятые точки зрения совету. Тем не менее, чтобы их вклад был ценным, собственнику необходимо принять тот факт, что ему придется разрешить совершенно постороннему лицу занять позицию в совете компании, на что может потребоваться определенное время.

**Компенсация директорам:** Вознаграждение является сложной темой. Собственнику необходимо установить баланс между необходимостью выплачивать вознаграждение, достаточное для привлечения и удержания лучших кандидатов, и в то же время не платить им настолько много, что это будет препятствовать их способности оставаться по-настоящему независимыми.

Общая рекомендация состоит в том, что время директора ценится так же, как и время руководителя высшего звена. Поэтому, вознаграждение должно отражать время, потраченное на подготовку или присутствие на ежегодных заседаниях совета, а также покрывать затраты (проезд,

проживание и питание). Оно также может включать программы долгосрочных выплат, такие как приобретение акций по льготной цене, что может гарантировать согласованность интересов членов совета с долгосрочными интересами компании.

**Роль совета и роль руководства:** Существует множество фундаментальных различий между ролью директора и ролью менеджера. Важно, чтобы эти различия были понятны как директорам, так и менеджерам. Одним из самых действенных путей обеспечения надлежащего управления является определение и формулирование основных функций в компании, а также вертикали полномочий.

Руководящим принципом при разрешении дилеммы "совет или менеджмент" является то, что директора должны быть в курсе дел бизнеса, но при этом не вмешиваться в его работу. Другими словами, директора должны позволить менеджменту управлять повседневной работой компании, но при этом совет должен сохранять надлежащую бдительность и надзор за его деятельностью.

#### **Роль председателя совета директоров:**

Председатель играет ключевую лидерскую роль в обеспечении участия всех директоров в обсуждениях и принятии решений, а также недопущении доминирования кого-либо из директоров. С помощью корпоративного секретаря председатель готовится и проводит заседания совета и согласовывает время и частоту их проведения. Председатель также обеспечивает, чтобы повестка дня была целесообразной, и заседание фокусировалось на ключевых задачах. В частности, председатель обеспечивает, чтобы совет директоров осуществлял мониторинг прогресса компании, но при этом не "скатывался" к непосредственному управлению бизнесом.

Председатель должен держать под наблюдением состав и структуру совета и инициировать корректирующие действия в случае необходимости. Председатель также отвечает за введение новых членов в состав совета. Некоторые собственники компаний испытывают сложности с адаптацией к роли председателя совета. Будучи гендиректорами, они привыкают к функции непосредственных начальников других руководителей в своей команде. Председатель, однако, не является "боссом" для других директоров совета, а скорее "первым среди равных".

Председатель совета проводит заседания таким образом, чтобы все члены могли свободно высказать свое мнение. Кроме того, хороший председатель всегда будет нацелен на принятия решения на основе консенсуса, а не просто большинством голосов.

**Создание эффективных процессов совета:** Слишком часто на этот фундаментальный вопрос обращают лишь поверхностное внимание, несмотря на то, что он имеет непосредственное и мгновенное влияние на работу совета и ее эффективность. Ниже кратко изложены некоторые простые надлежащие практики:

- ▶ Определить, формализовать и довести до сведения соответствующих лиц полномочия и правила взаимодействия между советом, акционерами и руководством.
- ▶ Определить официальную повестку с участием всех членов:
  - Обзор как показателей деятельности за предыдущие периоды, так и вопросов будущего;
  - Обеспечить время для стратегических обсуждений и ограничить повседневные вопросы;
  - Обеспечить надлежащий динамический контроль и поинтересоваться, как выполняются принятые ранее решения;
- ▶ Подготовить справочные документы:
  - Проследить, чтобы они были краткими и соответствовали цели (для принятия мер? для принятия к сведению? и т.д.);
  - Разослать их директорам не позднее, чем за пять дней до заседания, с тем, чтобы у них было достаточно времени на проработку информации и подготовку к заседанию.
- ▶ Вести и утверждать протоколы (фиксировать обсуждения, мнения, решения).
- ▶ Создать календарь совета с отображением ключевых вопросов, подлежащих обсуждению (от четырех до шести заседаний в год), таким образом, чтобы были включены важные темы, и члены совета имели возможность подготовиться и освободить время для участия в заседаниях.

## Планирование преемственности

Планирование преемственности – это процесс выявления и подготовки людей внутри организации для заполнения ключевых должностей в компании в случае их внезапного освобождения. Это делается с целью обеспечения устойчивости компании в кризисный период.

Неспособность предупредить изменения в лидерстве или собственниках бизнеса может иметь крайне негативные последствия. Согласно исследованию компаний, проведенному Джозефом Фаном, через пять лет после передачи рычагов управления компанией учредителем следующему поколению, компании теряют в стоимости в среднем почти 60 процентов (IFC, 2017 г.). Более половины стоимости компании просто исчезает!

МСП нужно помнить о трех типах преемственности:

- ▶ **Преемственность собственности** касается лица, которое станет новым собственником капитала компании. Эта форма преемственности особенно важна для семейных компаний. (**см. Тему управления Д. Собственность, стр. 78**).
- ▶ **Преемственность руководства** касается преимущественно человека, который будет отвечать за операционную деятельность бизнеса.
- ▶ **Преемственность специализированных экспертов** касается людей, квалификация которых является критической для бизнеса и/или редкой на рынке.

Для большинства МСП преемственность собственности и руководства будет взаимосвязанной. Учредители должны четко понимать долгосрочные цели своей компании, поскольку они непосредственно влияют на ключевые решения относительно преемственности. Например, собственники, строящие бизнес в надежде на продажу компании внешним инвесторам, могут принять решение перейти на профессиональное управление. Собственник, который сосредоточен на создании наследия для последующих поколений, может принять решение в пользу воспитания талантливого руководителя в семье.

Как только у вас появилась какая-то ясность относительно долгосрочных целей бизнеса (как правило, на Этапе 2), пришло время подумать о плане преемственности.

## Ситуативный пример: преемственность в компании Rockstar

Сын Рами, Шериф, заинтересован, чтобы бизнес остался в семье, но заявил: "Я не вижу себя в будущем компании, потому что у меня другие интересы. Я здесь только, чтобы поддержать папу в этот период."

В связи с этим, Рами обратился к консультанту с просьбой предложить процедуру планирования преемственности, устраняющую риск ключевой фигуры в компании. Риски были расставлены в следующей последовательности:

- **Первоочередная и срочная задача: дизайнер (специальная преемственность).** Дизайн – это то, что дает компании Rockstar конкурентное превосходство, но Рами остается ее единственным дизайнером. Необходимо нанять и надлежащим образом обучить ученика.
- **Среднесрочная задача: гендиректор.** Растущей компании необходим гендиректор с талантом управленца, чего недостает учредителю. Сын учредителя не заинтересован в управлении компанией, при этом очевидных преемников соответствующего уровня не наблюдается.
- **Задача от среднесрочной до долгосрочной: собственность.** Чтобы подготовить сына к роли собственника компании, имеет смысл ввести его в состав совета директоров.

Согласно опросу семейных компаний, проведенному PwC в США, всего лишь 23 процента таких компаний имеют продуманные задокументированные планы преемственности (PwC, 2017 г.). Таким образом, каким бы не было ваше конкретное решение, если у вас есть "продуманный задокументированный план преемственности", вы уже находитесь на шаг впереди!

Компаниям, которые находятся на ранних этапах (Этапы 1-2), необходимо составить экстренные промежуточные планы для каждой ключевой позиции, подверженной риску. Если вдруг человек будет не в состоянии выполнять свои обязанности, как будет выполняться данная работа? Какое влияние это может иметь на непрерывность бизнеса?

На более поздних этапах компаниям необходимо сосредоточиться на долгосрочных политиках и планах системной преемственности, в которых будут указаны потенциальные кандидаты на соответствующие должности и предусмотрена их подготовка.

**Преемственность собственности:** Задача принятия решения, кто станет новым акционером,

сопряжена с психологическими и эмоциональными моментами. Преемственность касается вопросов контроля, полномочий и соответствия, которые многие считают слишком деликатными. Обстоятельства, которые служат основанием для преемственности собственности, могут также касаться ухода собственника на пенсию или мыслей о его собственной смертности, что опять же может заставить их отложить участие в процессе.

Планирование преемственности собственности, тем не менее, является критическим для обеспечения долгосрочного выживания бизнеса и сохранения накопленного богатства. Вот некоторые вопросы, которые следует рассмотреть собственнику компании:

- ▶ Определены ли ваши личные цели и видение относительно передачи собственности компании? (Передача собственности следующему поколению? Выкуп компании ее руководством? Другое?).
- ▶ Есть ли у вас на примете преемник? Были ли ваши намерения доведены до сведения соответствующих сторон?

- ▶ Какие последствия имеет ваш план для руководства компании?
- ▶ Есть ли какие-либо вопросы собственности или семейные вопросы, которые необходимо решить до передачи собственности?

Важно помнить, что преемственность собственности не ограничивается передачей капитала. По своей сути это передача полномочий и, в конечном итоге, законного права на управление бизнесом. Она будет иметь прямые последствия на то, как управляется компания; таким образом, крайне важно создать условия для эффективного принятия решений акционерами. Например, избегайте равного распределения акций среди четного количества братьев и сестер, что может привести к тупиковым ситуациям на собраниях акционеров.

**Преемственность руководства:** Планирование преемственности для гендиректора и высшего руководства, очевидно, является самым важным вопросом, с которым сталкиваются компании. Вместе с тем, многие собственники компаний не осуществляют управляемой передачи бизнеса команде-преемнику. Например, только 30 процентов семейных компаний доживают до второго поколения, 12 процентов – до третьего, и лишь 3 процента продолжают работать в четвертом поколении и далее (Делойт, 2015 г.). Ниже приведены некоторые типичные вопросы и ошибки, которые усложняют преемственность руководства:

1. *Слишком долгое откладывание процесса планирования преемственности.* Учредители часто продолжают активно управлять компанией, пока позволяет здоровье. Это означает, что преемственность становится практически катастрофическим событием для компании. Учредитель/гендиректор умирает или заболевает, и изменение собственности и руководства происходит попутно, создавая различные неопределенности и вакуум власти внутри компании. Даже при оптимальном сценарии передача полномочий происходит с таким большим опозданием, что учредитель не в состоянии надлежащим образом управлять ею или дать наставления приемнику.

Учредители (и позже советы директоров) часто не оценивают настоящий управленческий потенциал своих восходящих звезд, пока не будет слишком поздно. Доморожденные кандидаты часто могут быть лучшими вариантами, если их распознали на ранней стадии и позволили им максимально развить свой потенциал. Если это не сделано, результатом часто будет уход самых талантливых людей из компании, в особенности из семейных компаний, поскольку они не видят перед собой перспектив карьерного роста.

2. *Склонность у действующего гендиректора (учредителя) к попыткам "клонирования" себя, поиску нового гендиректора с точно таким же набором качеств, как у себя самого.* Это особенно неразумно, поскольку на разных этапах развития компании требуются разные таланты.
  3. *Микроуправление преемником.* Даже когда преемственность руководства формально состоялась, она может оказаться неэффективной, если действующие полномочия по-прежнему находятся в руках собственника, который не в состоянии или не хочет отпустить рычаги управления. Даже учредители, которые официально перешли в совет из состава руководства, часто не могут преодолеть желания вмешиваться в повседневную деятельность компании. Они также могут насаждать специфический стиль управления, подавляя креативность нового гендиректора.
- Неспособность передать полномочия в значительной степени ограничивает способность нового руководства, подрывает его репутацию в компании и вносит сумятицу в ряды персонала. **(см. Текстовую вставку на стр. 44 по некоторым практическим советам для предпринимателей, как "отпустить" оперативное управление).**
4. *Неспособность признать и принять семейные проблемы, мешающие бизнесу.* Эта проблема становится особенно острой по мере увеличения семьи и выхода на арену нескольких потенциальных кандидатов на позиции высшего руководства из разных ветвей семьи.

### Текстовая вставка 3.3: Как научиться "отпускать" свой бизнес

Лесли Дешью - советник по семейному бизнесу и соавтор работы "Ключи к успеху семейного бизнеса".

В разговоре с партнером Deloitte Tax LLP Томом Плотом, он поделился своими мыслями и дал рекомендации о том, как лидерам семейного бизнеса старшего поколения легче справиться с ситуацией, когда нужно отпустить свой бизнес.

"Из моего опыта, тот, кто всегда был энергичным и увлеченным лидером, не может просто так все оставить и уйти в никуда. И если у него была активная и увлекательная жизнь, он не может просто сидеть дома и читать или смотреть телевизор, или играть в гольф. Согласно моему опыту, у таких людей должно быть что-то всецело их поглощающее, на что бы они могли переключиться. Таким образом, первым шагом для лидеров является перенаправление своей энергии задолго до планирования передачи полномочий. Это может означать начало культивирования других интересов. Это ужасно сложно, в особенности для предпринимателей, поскольку они, как правило, всецело заняты своим бизнесом.

Одним из самых успешных переходов, которые я когда-либо видел, был клиент, который основал строительный бизнес с нуля и построил компанию, которая стоила 60 млн. долларов. К моменту, когда он в конечном итоге продал свой бизнес и передал его новым лидерам, он начал помогать одной некоммерческой организации в постройке нового здания. Он был членом совета директоров этой организации, но у него была необходимая техническая квалификация, и организации действительно нужна была его помощь. Таким образом, он смог применить свои знания, страсть и энергию в другом месте.

Следующим условием является наличие уверенности, что следующее поколение будет под наблюдением – если хотите, под надзором – чтобы знать, что оно поступает правильно. Поэтому одной из возможных стратегий является наличие независимого совета директоров, который обеспечит надзор и наставничество, полностью удовлетворяющие уходящего лидера.

Когда такой совет есть, и во многих случаях уходящий лидер участвует в нем какое-то время, то такой расклад имеет смысл, и он со спокойной душой может сказать: "Прекрасно, я в курсе всех событий, не вмешиваюсь в управление, и могу присматривать за тем, что происходит".

Источник: Deloitte (2015 г.)

Семьи в бизнесе могут игнорировать необходимость планирования преемственности своего гендиректора по множеству причин. Каждая семья уникальна и должна найти собственные решения, однако вот некоторые общие рекомендации:

- Есть свидетельства, указывающие на то, что "семейные" гендиректора чаще фокусируются на сохранении репутации и ценностях компании. Профессиональные руководители чаще сосредоточены на росте компании.
- Исследования показывают, что "доморощенные" гендиректора демонстрируют лучшие результаты, чем нанятые со стороны. С другой стороны, если у компании проблемы или она находится в застое, принятие на работу стороннего кандидата может быть лучшим выходом.
- Для семейной преемственности руководства все более распространенной практикой является заставить членов семьи получить соответствующий опыт за пределами компании в течение нескольких лет.



Часто им разрешается войти в компанию только на должность такого уровня, которого они смогли достичь за ее пределами.

- Существует четкая тенденция к профессионализации менеджмента при передаче права собственности следующему поколению. Все больше семей осознают, что владение компанией и управление ею не обязательно является одним и тем же. Вот почему настолько важно создать надлежащие структуры управления, чтобы семья могла сохранить эффективный стратегический надзор и контроль.

#### **Преимственность специализированных экспертов:**

Как правило, этот тип преимущественности намного проще и понятнее, чем преимущественность собственности и руководства. Тем не менее, предпринимателям следует быть внимательными в отношении одного психологического фактора: если у вас есть специалисты уход которых является высоким риском для компании, это дает этим людям ощущение безопасности. Для них естественно хотеть оставаться незаменимыми. Поэтому важно, чтобы круг обязанностей для таких должностей четко предусматривал подготовку потенциального преемника (для чрезвычайных ситуаций и на долгосрочную перспективу) как один из ключевых результатов, по которым их будут оценивать. Также важно проверить готовность преемника, например, отправив ключевого сотрудника в длительный отпуск или поручив ему другое временное задание.

## **Кадровое планирование**

Кадры – это широкая тема. Мы лишь в общих чертах коснемся политик, касающихся высшего управленческого и технического персонала.

Нам попалась на глаза следующая аналогия, которой иногда пользуются в мире частного инвестирования: считается, что люди – это "программное обеспечение", на котором работает бизнес, в противовес "аппаратным средствам" – физическим активам.

Аппаратные средства быстро становятся товаром, который можно легко купить или скопировать. Но именно программное обеспечение – это то, что отличает компанию от компании, и то, что создает добавочную стоимость, которую намного тяжелее получить.

Например, американская индустрия авиаперевозок "продемонстрировала отрицательную чистую прибыль в 23 из 31 года с момента отмены регулирования" в 1978 г. (Филлипс, 2011 г.). В противовес этому, примерно в то же время были созданы Юго-Западные Авиалинии, компания, которая имела всего лишь три самолета, но которая стала крупнейшим авиаперевозчиком в стране. Она "оставалась платежеспособной и генерировала прибыль в течение последних 39 лет" (Шлангер, 2012 г.). Юго-Западные Авиалинии летают на таких же самолетах, как и все остальные; но с самого своего основания она тщательно отбирала потенциальных сотрудников и создала культуру работы, воспроизвести которую конкуренты оказались не в состоянии (Ромеро, 2008 г.).

Кадровое планирование обычно оказывается в центре внимания на Этапе 2. Компании часто заявляют о трудностях в привлечении квалифицированного персонала, особенно когда речь идет о более высоких ожиданиях молодого поколения.

Психолог Фредерик Герцберг предложил практическую концепцию, известную как "двухфакторная теория мотивации" для преодоления этих трудностей (Herzberg 1968). Компании должны сосредоточиться на двух задачах: *минимизации неудовлетворенности персонала и максимизации его мотивации.*

#### **Минимизация демотивирующих факторов:**

Герцберг ввел концепцию "гигиенических факторов", которые включают статус, гарантию трудовой занятости, зарплату и льготы, качество отношений с начальниками и другие условия труда. Исследование показывает, что наличие этих факторов не приводит к удовлетворенности сотрудников работой или к мотивации работать лучше. Однако, если эти факторы *не учитывать* надлежащим образом, сотрудники станут активно неудовлетворенными.

Это "гигиенический факторы" в том смысле, что их *отсутствие* приводит к неудовлетворенности персонала.

Устранение причин неудовлетворенности работой – это первый шаг в создании продуктивной рабочей силы. Нет смысла пытаться мотивировать сотрудников, пока не будут решены эти вопросы!

Если ваша компания сталкивается с высокой текучестью кадров или большим количеством жалоб со стороны персонала, это может быть сигналом, что "гигиенические" условия работы не находятся на должном уровне.

Гигиенические факторы, такие как отношения с начальством или зарплата/льготы, очень специфичны для каждой культуры или отрасли. Далее приведены некоторые общие указания, как регулировать их:

- ▶ Поощряйте командную работу и уважительные рабочие отношения.
- ▶ Выявите и исправьте неудовлетворительные и неконструктивные политики компании, которые действуют как "раздражители" для персонала или противоречат культуре компании.
- ▶ Осуществляйте поддерживающий и ненавязчивый надзор.
- ▶ Убедитесь, что ваш соцпакет является конкурентным; выявите, какие льготы больше всего ценятся сотрудниками.
- ▶ Обеспечьте отсутствие боязни увольнения.



**СОВЕТ:** Самый важный шаг - это предоставить вашим сотрудникам права голоса в создании культуры, рабочей среды и политик компании.

**Максимизация мотивирующих факторов:** Опрос Института Гэллапа, проведенный в 2015 г., выявил, что только 32 процента работающих в США были "вовлеченными" в свою работу, тогда как 51 процент были "невовлеченными", а 17 процентов были "крайне не вовлеченными" (Адкинс, 2016 г.). Если ваши сотрудники не уходят и много не жалуются, но при этом и не проявляют особого интереса к работе (работают ради зарплаты), это может быть сигналом, что гигиенические факторы были учтены, но в данный момент вам необходимо переходить на следующий уровень – активно мотивировать свой персонал к максимальной отдаче.

Деловой обозреватель Дэниел Пинк подытожил результаты разнообразных исследований о мотивации сотрудников, разбив их на три практические категории: мастерство, самостоятельность и цель (Попова, 2013 г.)

*Мастерство на работе как мотивация* – это желание приобрести лучшие навыки и знания. Компания может прибегнуть к нескольким действиям в поддержку мастерства, в т.ч. следующим:

- ▶ Обучение, индивидуальное наставничество и делегирование важных задач для профессионального роста и совершенствования особенно ценится молодым поколением, которое только приходит на работу.
- ▶ Расширение должностных обязанностей путем поручения дополнительных более важных и интересных задач.
- ▶ Признание и вознаграждение за успешную работу.

*Самостоятельность* означает, что сотрудники имеют значимый контроль над различными аспектами своей работы, что повышает их чувство сопричастности и ответственности. Умение делегировать полномочия является критическим навыком для предпринимателя, который желает создать ощущение самостоятельности у сотрудников.

*Цель* – это желание делать что-либо значимое и стоящее. Она должна быть интегрирована в ценности и деловые задачи компании. Предприниматели редко начинают бизнес только для того, чтобы разбогатеть. У них есть видение, мечты и идеи, и они не должны утаивать их от своих сотрудников. Когда Герб Келлегер принялся создавать Юго-Западные Авиалинии, он открыто нанимал людей для предоставления клиентам услуг высочайшего уровня с "чувством теплоты, доброжелательности и индивидуальной гордости" – и мотивировал к этому сотрудников.

Все три категории нацелены на создание подлинной внутренней мотивации работать лучше. Результаты десятилетних исследований свидетельствуют, что по-настоящему мотивированные люди постоянно превосходят в своей работе тех, кто мотивирован

деньгами или другими внешними преимуществами (Чаморро-Премузик, 2013 г.).

### **Денежное вознаграждение и признание:**

Сосредоточение на подлинной мотивации не означает, что вы можете игнорировать финансовые стимулы. Существует сильный практический аргумент в пользу обеспечения ключевому персоналу "личной заинтересованности" для создания чувства собственности и вознаграждения за хорошую работу.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) могут быть эффективным мотивационным инструментом для ключевых руководителей и технического персонала, начиная, в простой форме, с Этапа 2. Можно установить КПЭ для руководителей из трех компонентов:

- ▶ Индивидуальный – для оценки поведения руководителя в таких сферах, как командная работа, лидерство, способность и желание учиться и т.д.
- ▶ Функциональный – для оценки показателей работы функции или подразделения, возглавляемого руководителем, относительно поставленных целей.
- ▶ Корпоративный – для поощрения руководителей работать как одна команда - на основании показателей деятельности компании в целом.

Данные КПЭ должны формировать основу для повышения зарплаты, выплаты премий и других поощрений, в т.ч. нефинансовых. КПЭ также являются важным инструментом коммуникации для транслирования культуры и приоритетов компании.

*План распределения прибыли* может быть составлен для ключевых членов руководства и другого персонала, который считается значимым для успеха компании. (Некоторые компании делают это для всего персонала). Например, при достижении целевых показателей компания распределяет 10 процентов прибыли среди влиятельных сотрудников, указанных в плане.

Согласно *плану участия сотрудников компании в акционерном капитале*, акции компании частично используются для вознаграждения с целью поощрения у сотрудников долгосрочной преданности компании.

Такой стимул уменьшает вероятность того, что другие компании переманят ключевых сотрудников. Иногда он также используется семейными компаниями с целью удержания значимых сотрудников на период передачи собственности или руководства от одного поколения другому.

### **Сохранение баланса между подлинной мотивацией и денежными вознаграждениями:**

Появляется все больше доказательств того, что переменную зарплату – "зарплату за показатели деятельности" – нужно использовать осторожно. Зарплата, зависящая от выработки, подходит только для рутинных задач. Однако, для людей, работающих над решением творческих задач – там, где необходимы инновационные, нестандартные решения – результаты свидетельствуют о том, что зачастую высокая переменная составляющая зарплат вредит качеству работы. Ведь отчеты можно сфабриковать, можно фокусироваться на краткосрочных результатах или ставить важность "измеряемых" факторов, таких, как объемы продаж, выше значимых, но трудноизмеримых, как, например, культура компании или качество обслуживания клиентов.

Это еще раз подчеркивает необходимость фокусироваться на создании подлинной внутренней мотивации, как уже освещалось выше. Убедитесь, что фиксированная зарплата ваших руководителей является достаточно высокой, чтобы они не "думали о деньгах", а вместо этого сосредоточились на самой работе. Переменная составляющая должна функционировать как награда и поощрение, а не быть основным мотивирующим фактором или источником дохода.

Определение оптимального сочетания переменной и фиксированной оплаты труда является одной из ключевых стратегических функций отдела персонала, который должен быть полностью сформирован к началу Этапа 3.



**СОВЕТ:** МСП часто не могут конкурировать с крупными компаниями по уровню зарплат, но они имеют больше гибкости для удовлетворения потребностей своих сотрудников в плане мастерства, самостоятельности и цели.



## Передовые практики: Принятие решений и стратегический надзор

Ниже мы представляем распространенные ведущие практики для всех этапов эволюции МСП с использованием категорий, упомянутых выше:

- ▶ **Принятие управленческих решений**
- ▶ **Советники/консультативный совет**
- ▶ **Совет директоров**
- ▶ **Планирование преемственности**
- ▶ **Кадровое планирование**

Обращаем ваше внимание, что данные практики разработаны по нарастающей, то есть практики для более поздних этапов строятся на практиках более ранних этапов. В зависимости от обстоятельств, некоторые рекомендации могут быть реализованы более эффективно на других этапах, или в период перехода компании от одного этапа к следующему. Руководствуйтесь здравым смыслом для определения лучшего времени для вашей компании.



### Этап 1: СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕСА

#### ***Принятие управленческих решений***

Проведите индивидуальные консультации с ключевыми исполнительными лицами, прежде чем принимать важные решения.

Определите и доведите до сведения сотрудников ограничения полномочий ключевого персонала, такие как объемы закупок, требующие санкции гендиректора. Главным элементом средств внутреннего контроля (см. стр. 53) являются четко установленные пределы полномочий. Эти параметры способствуют повышенной подотчетности и снижают ненужную зависимость от собственников в плане принятия повседневных решений.

#### ***Советники/консультативный совет***

Пригласите доверенных внешних советников (даже если это будет неформально) для обсуждения стратегических вопросов.



## Этап 2: АКТИВНЫЙ РОСТ

### ***Принятие управленческих решений***

Разработайте матрицу полномочий, которая определяет ключевые решения и обозначает, какие подразделения компании или лица уполномочены их принимать. Она должна включать решения для учредителя/акционеров, совета (если такой есть), гендиректора, ключевых исполнителей и технических специалистов. Составьте список решений и лиц, которые их принимают, и кого нужно будет информировать по каждому решению. Все соответствующие лица должны неукоснительно придерживаться утвержденной матрицы полномочий. Если этого не делать, это приведет к снижению уровня доверия в компании.

Менеджмент должен регулярно встречаться как группа для коллективного рассмотрения операционных вопросов и хода реализации планов, а также для выявления рисков/проблем с последующим принятием решений. Гендиректор/собственник может обращаться к группе за консультациями по стратегическим вопросам в случае необходимости.

### ***Советники/консультативный совет***

Обозначьте области/темы, в которых требуется помощь внешних экспертов (определение стратегии компании, планы финансирования, новые рынки и продукты, технические вопросы, структура компании, деловые отношения, внешняя репутация компании, индивидуальное обучение/коучинг для руководящих сотрудников и т.д.).

Определите роль и формализуйте привлечение необходимых внешних советников. Убедитесь, что советники понимают свои функции и активно включаются в выполнение своих обязанностей для повышения ценности компании.

### ***Планирование преемственности***

Создайте план экстренных мероприятий/план обеспечения непрерывности бизнеса для гендиректора и других ключевых сотрудников. Он должен отражать порядок безотлагательных мер в случае их внезапного увольнения или отсутствия.

### ***Кадровое планирование***

Создайте простые средства доведения до сведения персонала ключевых решений, политик и стратегий.

Оформите документально должностные инструкции отдела управления персоналом, чтобы обеспечить, что все ключевые функции по управлению персоналом выполняются (или переданы внешним подрядчикам).

Развивайте компетенцию ключевых лиц внутри организации или привлекайте сторонних экспертов по управленческой отчетности и аналитике – чтобы помочь руководству реализовать контроль затрат и стратегическое принятие решений.



## Этап 3: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

### ***Принятие управленческих решений***

Создайте официальный исполнительный комитет (гендиректор и ключевые топ-менеджеры); он 1) проводит заседания по операционным вопросам еженедельно или раз в две недели и 2) проводит специальные заседания для обсуждения исключительно стратегических вопросов с утвержденной повесткой дня. Обеспечьте наличие четкого круга обязанностей у комитета.

На заседаниях исполнительного комитета (например, раз в месяц или квартал), оценивайте ход выполнения планов и вносите изменения в планы в случае необходимости.

### ***Советники/консультативный совет***

Подумайте, повысит ли ценность компании создание официального консультативного совета. Если да, составьте соответствующий документ и доведите его до сведения всех заинтересованных сторон.

### ***Планирование преемственности***

Разработайте базовую схему планирования преемственности для топ-менеджмента с целью обеспечения своевременной подготовки резерва высококвалифицированных специалистов. Собственники хотят быть уверены, что, в случае необходимости, люди будут готовы и захотят заполнить критически важные должности, обозначенные в плане преемственности. Для построения жизнеспособного кадрового резерва необходимы три следующих шага: 1) определите спрос на лидерские должности; 2) оцените текущее предложение высококвалифицированных специалистов, и 3) мобилизуйте и подготовьте потенциальных лидеров.

### ***Кадровое планирование***

Сделайте функцию управления персоналом стратегическим партнером (и/или частью) команды стратегического управления (например, оказание помощи в разработке эффективных стратегий поиска и удержания персонала, программ вознаграждения и льгот, программ профессионального развития и систем управления эффективностью).

Дополните должностные инструкции каждой позиции, чтобы сформировать подробную сферу полномочий со списком задач с указанием необходимых качеств и квалификаций. Пересмотрите качества и квалификации имеющегося персонала, чтобы определить, отвечает ли он кругу полномочий и списку задач.

Разработайте систему поощрения, чтобы привлечь высококлассных специалистов и мотивировать их к наилучшим результатам (мастерство – самостоятельность – цель), включая четкие возможности для профессионального и карьерного роста, признание достигнутых результатов и поощрение на их основе (опционы на покупку акций, участие в прибыли и т.п.)

Позаботьтесь о гигиенических факторах удержания персонала, таких как: привлекательная рабочая среда, внутренние политики компании, конкурентное вознаграждение и дополнительный пакет льгот.



## Этап 4: РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА

### **Совет директоров**

Четко определите роль совета, в особенности его отношения с менеджментом, а также включите обязанности и ответственность директоров перед компанией и акционерами во внутреннее положение о совете директоров и приказ о назначении директоров.

Определите навыки, необходимые для выполнения обязанностей советом, с учетом стратегического направления компании; оцените существующие навыки совета и обратите внимание на существующие пробелы.

Обеспечьте, чтобы в совете была соответствующая комбинация директоров с учетом набора навыков, профессиональной подготовки, личных качеств, разнообразия (возраст, пол и т.д.), а также баланс исполнительных, неисполнительных и независимых директоров.

Создайте эффективные и продуктивные процедуры совета:

- ▶ Выделите достаточно времени для эффективного обсуждения и участия всех директоров.
- ▶ Обеспечьте наличие сфокусированной повестки дня для каждого заседания на основе ежегодного календаря заседаний совета.
- ▶ Сохраняйте баланс между презентациями руководства и обсуждениями в совете, а также между анализом результатов деятельности за прошлый период и стратегическим планированием.
- ▶ Рассылайте краткие, ориентированные на действия документы, не позднее, чем за пять рабочих дней до заседания совета.
- ▶ Ведите и утверждайте протоколы (обсуждения, мнения и решения). Используйте их для обеспечения тщательного контроля над выполнением решений.

### **Планирование преемственности**

Разработайте стратегические планы преемственности для гендиректора, ключевых исполнительных директоров и технических специалистов (с указанием краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной преемственности).



## Управление рисками и средства внутреннего контроля

*"Средства контроля защищают слабых от соблазна, сильных от возможности и невиновных от подозрения."*

—Журнал "Внутренний аудитор", 1977 г.

Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Имеется базовый бухгалтерский учет, управление денежными потоками и налоговое планирование</li><li>▶ Источники денежных средств и банковские счета отделены от счетов учредителей</li><li>▶ В наличии базовое понимание нормативных требований и их соблюдение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Существуют базовые принципы делового поведения</li><li>▶ Идентифицированы основные бизнес риски, включая риски ключевых должностных лиц</li><li>▶ Установлены процедуры уплаты налогов, ведения записей и хранения документации</li><li>▶ Установлены средства контроля за управлением денежными потоками</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Существует детальный кодекс этических норм и делового поведения</li><li>▶ Цели, стратегическое планирование, бюджет, КПЭ и четкая подотчетность существуют в письменном виде</li><li>▶ Нанят профессиональный финансовый директор</li><li>▶ Существует базовая функция внутреннего аудита</li><li>▶ Приняты политики и процедуры по определению и смягчению основных стратегических и операционных рисков.</li><li>▶ Созданы подразделения бизнеса (кадры, ИТ и т.п.) с четкими полномочиями, подчинением и инструкциями</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Существуют эффективные системы внутреннего контроля (напр. основанные на COSO)</li><li>▶ Наняты внешние независимые аудиторы</li><li>▶ Функционирует надлежащая система для учета и отслеживания продаж и состояния счетов</li></ul>

Мы относим *"Управление рисками и средства внутреннего контроля"* к распространенным темам, с которыми знакомо большинство предпринимателей, по крайней мере, в общих чертах. Она включает в себя:

- ▶ Средства внутреннего контроля
- ▶ Аудит (внутренний и внешний)

В базовом смысле средства внутреннего контроля можно определить как политики и практики, позволяющие МСП находить просчеты, предотвращать ошибки, выявлять мошенничество и обеспечивать достоверность финансовой отчетности. Это минимум, который должны обеспечить средства внутреннего контроля на Этапах 1-2.

Тем не менее, понимание средств внутреннего контроля за последние годы существенно изменилось. Их роль расширилась до управления ключевыми рисками, угрожающими успеху компании. Комитет спонсорских организаций (COSO), ведущая мировая организация по разработке общих стандартов по управлению рисками предприятий, средствам внутреннего контроля и борьбе с мошенничеством, определяет средства внутреннего контроля как "Процесс..., предназначенный для предоставления разумных гарантий в отношении достижения целей, касающихся операционной деятельности, отчетности и соответствия законодательным требованиям" (COSO, 2013 г.). Хотя стандарты COSO могут показаться слишком сложными для многих МСП, создание системы контроля, в большей степени ориентированной на стратегию, является ключом к успеху компании.



Это изменение фокуса важно начиная от перехода к Этапу 3, когда компания начинает уделять больше внимания стратегическому планированию.

*Внутренний аудит* – это функция, предназначенная для предоставления менеджменту (а позже совету) разумных гарантий, что средства их внутреннего контроля являются достаточными и функционируют хорошо. Данная функция появляется на Этапе 3 для поддержки дальнейшей децентрализации полномочий.

*Внешний аудит* – это независимая проверка финансовой отчетности, составленной организацией. В отсутствие законодательных требований в этой функции обычно нет необходимости, пока у МСП не появляются внешние акционеры на Этапе 3-4.

## Средства внутреннего контроля

Средства внутреннего контроля, как следует из названия, сосредоточены на рисках, отчетности и соблюдении законодательных требований, которые можно устранить при помощи улучшения внутренних процессов, политик и процедур.

К таким рискам относятся, например, мошенничество, нанесение ущерба собственности компании, перерасход денежных средств, понижение уровня качества продукции или ошибки в финансовой отчетности.

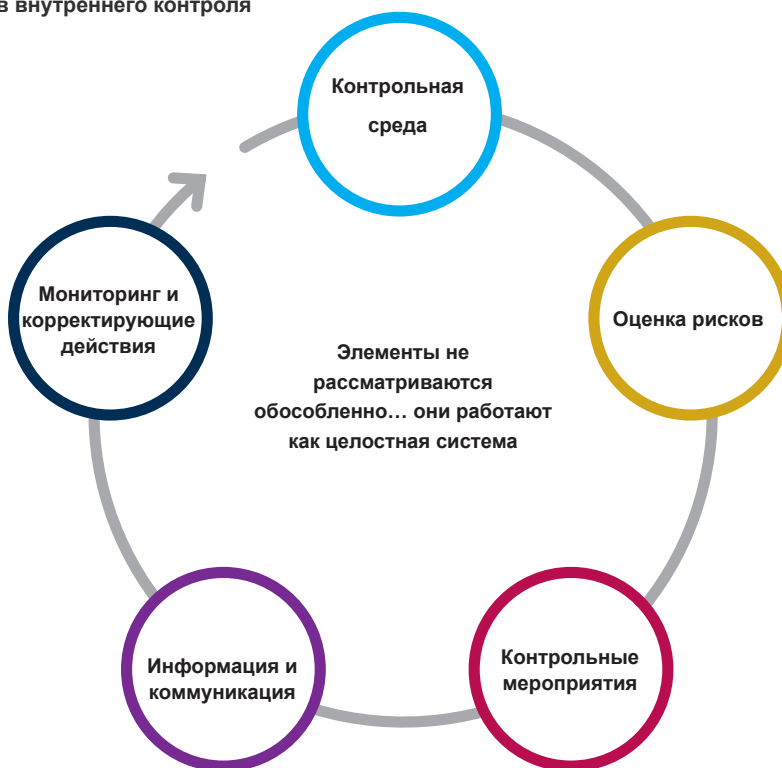
Установление функции внутреннего контроля является обязанностью менеджмента под управлением и надзором совета директоров (после его формирования).

## Элементы средств внутреннего контроля

Система внутреннего контроля помогает МСП ответить на пять критически важных вопросов:

- ▶ Каков наш общий подход к средствам внутреннего контроля?
- ▶ Как мы выявляем и отслеживаем риски?
- ▶ Что мы делаем для минимизации этих рисков?
- ▶ Как мы получаем, анализируем и коммуницируем информацию, связанную с рисками?
- ▶ Как мы убеждаемся, что все системы работают эффективно и по плану?

Рис. 3.1: Элементы средств внутреннего контроля



Следовательно, система средств внутреннего контроля состоит из пяти элементов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация и коммуникация, и мониторинг. (см. Рис. 3.1.). Эти элементы постоянно работают как целостная система.

1. **Контрольная среда** – это комплекс стандартов, процессов и структур, которые обеспечивают основу для осуществления мер внутреннего контроля. Контрольная среда задает тон организации, оказывая влияние на контрольную сознательность всех ее сотрудников; одним из примеров является часто упускаемый из виду кодекс этики/норм поведения. Она также включает "мягкие" элементы, такие как философия руководства и стиль работы; то, как руководство распределяет полномочия и обязанности.

Тон наверху является крайне важным, и в случае возникновения конфликта с другими элементами, он будет иметь преобладающую силу. Например, если руководители требуют выполнения плановых показателей любой ценой, персонал может рассудить, что сделать это можно даже путем нарушения некоторых правил.

Еще одним критическим элементом контрольной среды является стратегия и цели компании. Часто даже у руководства МСП нет четкого понимания, куда движется компания. И чем далее вниз по вертикали управления, тем ситуация хуже. Если сотрудники не понимают целей компании, им будет сложно оценить риски, угрожающие движению компании к этим целям.

2. **Оценка рисков** – предполагает установленную формальную процедуру выявления и оценки рисков, влияющих на достижение целей. Некоторым людям может быть некомфортно обсуждать потенциальные риски, и поэтому они будут неохотно выражать свои мысли и опасения, особенно если, например, учредитель/гендиректор представляет какую-нибудь новую идею, которая его полностью захватывает. Поэтому, специалисты по управлению рисками рекомендуют, чтобы принятие каждого стратегического решения сопровождалось целенаправленным обсуждением рисков.

"Боссу" следует всегда требовать проведения такого анализа. Кроме того, предприятие должно проводить заседания, посвященные управлению рисками не реже, чем раз в год.

Успешные предприниматели проводят этот анализ как само собой разумеющееся, но основное внимание при этом часто направлено на внешние риски, такие как конкуренция и законодательные требования, в то время как внутренние риски остаются незамеченными.



Совет: МСП, заинтересованным в участии в цепи поставок более крупных корпораций, необходимо заранее решить вопрос с рисками экологической и социальной устойчивости. Например,

компания, производящая сельхозпродукцию, требуют от своих поставщиков решить вопросы, касающиеся принудительного или детского труда, безопасности работы и существенного воздействия на биоразнообразие и экосистему (IFC, 2013 г.).

3. **Контрольные мероприятия** – это действия, направленные на выявление и предотвращение рисков и обеспечение эффективного выполнения указаний руководства по снижению рисков. (см. некоторые примеры в Текстовой вставке 3.4).

4. **Информация и коммуникация** – обеспечивают получение менеджментом своевременной и качественной информации (из внутренних и внешних источников) для поддержки функционирования других компонентов внутреннего контроля.

Типичной проблемой во многих МСП является то, что различные информационные системы не "разговаривают" друг с другом и требуют ручного вмешательства, что происходит нерегулярно и несет в себе риск человеческого фактора.

5. **Мониторинг** - это постоянно ведущаяся оценка с целью установления, является ли каждый из пяти компонентов внутреннего контроля достаточным и функционирующим.

## Текстовая вставка 3.4: Примеры контрольных мероприятий

### Предоставление полномочий

- ▶ Четкие полномочия и их пределы для рассмотрения и утверждения различных сделок.
- ▶ Определенные сферы ответственности

### Обзор эффективности работы

- ▶ Регулярные проверки, оценка работы персонала
- ▶ Оценка знаний и навыков сотрудников

### Обработка информации

- ▶ Достоверные записи о ключевых сделках, в т.ч. об утверждающих лицах
- ▶ Автоматические средства контроля, ограничивающие вход в систему, проверка дат
- ▶ Порядковая нумерация документов
- ▶ Добавление и перекрестная проверка контрольных сумм

### Физические средства контроля

- ▶ Ограниченный доступ к оборудованию, наличной кассе
- ▶ Камеры наблюдения

### Разграничение обязанностей (действия каждого участника контролируются и/или проверяются другим участником)

- ▶ Деятельность по утверждению сделок отделена от деятельности по ведению учета (продажи, выплата зарплат, закупки и т.д.)
- ▶ Деятельность по ответственному хранению отделена от деятельности по учету и сверке
- ▶ Размещение денежных средств на депозитах отделено от сверки банковских счетов
- ▶ Разработка систем отделена от эксплуатации систем и администрирования баз данных

### Планы управления кризисными ситуациями:

- ▶ Роли и обязанности по организации мер во время кризиса
- ▶ Сценарии реагирования и восстановления после потенциальных кризисных ситуаций



## Ситуативный пример: средства внутреннего контроля в компании Rockstar

Рами Бахгат собирается открыть около 100 магазинов по всему Египту через пять лет. Вот краткая иллюстрация – с акцентом на всего лишь одном специфическом риске – как системный подход к средствам внутреннего контроля может помочь ему достичь этой цели.

Никому из руководителей компании Rockstar в настоящий момент неизвестно о видении Рами. Следовательно, *Шаг 1: Контрольная среда* требует привлечения ключевых руководителей к разработке стратегии для реализации данного видения и предоставления им полномочий регулярно встречаться в качестве группы для анализа прогресса и рисков.

*Шаг 2: Оценка рисков* быстро поднимет вопрос движения денежных средств. Главный бухгалтер уже жаловался в частном порядке: "Наша основная проблема – это недостаточный денежный оборот и неоплата выставленных счетов, причиной которых являются большие товарные запасы на складе, их было бы достаточно на семь месяцев продаж."

Следовательно, *Шаг 3: Контрольные мероприятия* должны минимизировать перепроизводство. Компания заказывает пошив слишком многих моделей, которые продаются медленно – и, возможно, заказывает слишком мало моделей, которые продаются хорошо. В компании отсутствует информационная система, которая генерирует своевременную информацию по продажам оптовыми продавцами и собственными магазинами Rockstar. Есть два приложения, которые отслеживают различные компоненты процесса производства и сбыта, и взаимодействие между ними осуществляется вручную и нерегулярно.

Внедрение комплексной информационной системы – как средства для регулярного отслеживания продаж и запасов на складе позволило бы компании высвободить наличные средства, "застывшие" в настоящее время на складах, и увеличить объем продаж благодаря более внимательному отношению к спросу.

Такая информационная система была бы также важным элементом как *Шага 4: Информация и коммуникация*, так и *Шага 5: Мониторинг*. Она бы действовала при поддержке других смежных функций, таких как, например, физический мониторинг товарных запасов на складе.



**СОВЕТ:** Создайте эффективный канал для сообщений о мошенничестве и злоупотреблениях. Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию мошенничества (ACFE)

установила, что "Сведения, полученные частным образом, бесспорно являются самым распространенным методом выявления мошенничества". Организации, имеющие "горячие линии", с большей вероятностью изобличают мошенничество и "от этих случаев материальный ущерб на 41 процент ниже, а скорость выявления мошенников на 50 процентов выше" (ACFE, 2014 г.).

## Специальные вопросы

Виды рисков, которые будет необходимо минимизировать МСП, могут быть очень разными в зависимости от отрасли и других факторов, но две категории рисков, свойственные в буквальном смысле всем компаниям – *управление оборотным капиталом и денежными потоками, и информационные технологии* – могут быть особенно разрушительными для небольших компаний.

**Управление рабочим капиталом и денежными потоками.** Для компании оборотный капитал определяется как разница между текущими активами и текущими обязательствами. К текущим активам относятся банковские счета и частное размещение ценных бумаг через банк, ценные бумаги, товарные запасы и дебиторская задолженность, которые можно конвертировать в свободные средства в течение 12 месяцев. Текущие обязательства – это издержки и затраты, такие как платежи поставщикам, аренда, коммунальные платежи и проценты – которые должны быть выполнены в течение аналогичного периода.

Если текущие активы превышают текущие обязательства, то в таком случае оборотный капитал является позитивным. Поскольку малые компании могут не иметь легкого доступа к краткосрочным кредитным источникам, сохранение позитивного баланса оборотного капитала является ключевым моментом. Если собственник намерен быстро расширить бизнес, его потребность в позитивном оборотном капитале выше, чем у собственника, который нацелен на сохранение малого размера своего бизнеса.

Средства внутреннего контроля могут помочь собственнику лучше управлять оттоками и притоками денежных средств, и улучшить обзорность, предсказуемость и планирование. Средства внутреннего контроля также могут помочь справиться с проявлениями неэффективности, улучшив, таким образом, краткосрочную финансовую управляемость компанией.

Денежные потоки – это чистая сумма денежных средств, которые поступают или уходят из компании. Чтобы компания могла оставаться финансово устойчивой, ее бизнес должен генерировать позитивный поток денежных средств, т.е. объем поступлений должен превышать сумму затрат. Как компания управляет денежными потоками зависит от множества факторов – например, отрасли, операционной эффективности и, наконец, грамотной стратегии. Средства внутреннего контроля могут обеспечить компании лучшее понимание и более сильный контроль над различными процессами, что, в свою очередь, повышает возможность исправлять неэффективные проявления, увеличивать оборотный капитал и совершенствовать управление денежными потоками компании.

**Информационные технологии.** Для надлежащего освещения данной темы потребовалась бы целая книга; настоящее Пособие затрагивает только базовую потребность компаний понимать преимущества и быть готовыми к вызовам информационных технологий.

Как абсолютный минимум, собственникам необходимо обеспечить обновление как компьютерного оборудования, так и программного обеспечения с тем, чтобы они отвечали текущим потребностям бизнеса, функционировали безотказно и не становились жертвами атак извне. Поскольку компания имеет дело с данными третьих лиц, такими как информация о клиентах, существует необходимость в обеспечении соблюдения требований действующего законодательства, касающихся защиты данных, и установлении защитных механизмов для предотвращения потерь, несанкционированного проникновения или незаконного хищения конфиденциальной или закрытой информации – нарушений, которые бы подвергли компанию судебным разбирательствам и потере репутации и бизнеса.

## **Поведение/этика**

Хотя тема поведения и этики и не является отдельным элементом **Средств внутреннего контроля**, она заслуживает отдельного обсуждения, поскольку она оказывает непосредственное влияние на каждый из элементов контроля. У всех компаний есть этика – ценности, которые исповедует компания, и принципы, которые лежат в основе процесса принятия решений. Этика компании создает ее организационный климат и формирует ее культуру.

Чтобы дать представление о надлежащем поведении сотрудникам, компании принимают кодексы норм этики и поведения. Термины «кодекс этических норм» и «кодекс поведения» часто используются взаимозаменяемо (Нивелер, 2014 г.). В действительности это два разных документа:

- ▶ Кодекс этики задает тон, объясняя ключевые ценности организации и ее этические принципы. Он излагает обязательства или этические стандарты, которые принимает компания в отношении разных категорий лиц (сотрудников, клиентов, партнеров по бизнесу, государства, общества, окружающей среды и т.д.).

## Текстовая вставка 3.5: Континуум "контроль или доверие"

Грамотное управление нацелено на обеспечение соблюдения сотрудниками правил этического поведения и принятия решений с учетом лучших долгосрочных интересов организации. Существует два подхода к достижению этой цели: один сосредоточен на средствах контроля; другой – на доверии. Ученые, регуляторы и исполнительные директора традиционно отдавали предпочтение подходу на основе контроля. Он базируется на предположении, что люди думают только о себе. Как следствие, эта точка зрения подчеркивает необходимость для организации в применении полного набора "кнутов" и "пряников", чтобы согласовать интересы и побудить к желательным моделям поведения.

У этой точки зрения есть очевидные достоинства. С другой стороны, акцент на средствах контроля не должен рассматриваться как панацея. Несмотря на миллионы долларов, которые тратятся каждый год на программы контроля и соблюдения требований, частые корпоративные скандалы свидетельствуют о том, что средствам контроля не удалось значительно снизить уровень неэтичного (или даже незаконного) поведения в мире бизнеса. Также важно отметить, что большинство компаний, замешанных в этих резонансных событиях, такие как Wells Fargo, HSBC, VW и Petrobras, имели действующие функции контроля, а также множество внутренних политик, написанных с учетом рекомендованных практик.

Другой альтернативой является инвестирование в подход, основанный на доверии. Он работает на том предположении, что большинство людей будут добровольно стремиться поступать правильно, если они погружены в культуру, которой свойственны общие высокие ценности, прозрачность, психологическая безопасность, справедливость, сопереживание, ответственность и ощущение цели помимо прибыли.

Концепция психологической безопасности является крайне важной. Если внутри организации создается атмосфера страха, люди склонны принимать защитную позицию и начинают бояться выражать свои мнения, в т.ч. по этическим вопросам. Важно создать среду, где люди почувствуют, что они не пострадают от негативных последствий, таких как репрессалии, остракизм или увольнение, если они выразят свое мнение и сообщат о том, что идет не так. Исследования также показывают, что работа в такой среде обеспечивает более высокий уровень продуктивности и инноваций (Баер и Фрезе, 2003 г.).

Сильная этическая культура позволяет предпринимателям построить то, что Legal Research Network (LRN) называет "самоуправляемыми организациями": компании, в которых регулирование моделей поведения зависит не от правил или политик, а от коллег по цеху. В ходе одного из исследований LRN обратила внимание, что компании, которые можно охарактеризовать как самоуправляемые, демонстрировали значительно более высокую результативность по сравнению с другими в некоторых аспектах, в т.ч. прибыльности, росте доходов и инновациях (LRN, 2016 г.).

Все большее количество компаний, такие как Patagonia, Юго-Западные Авиалинии, FAVI, Buurtzorg, Morning Star и др., являются превосходными примерами того, что успеха возможно добиться благодаря акцентированию внимания на этической культуре, основанной на доверии (Laoux, 2014 г.). Более тщательное изучение этих примеров может помочь предпринимателям внедрить в своих фирмах практики, которые приведут к высокому уровню доверия.

Лидерам предприятий также необходимо начать оценивать и наблюдать за уровнем этической культуры в своих компаниях. Компания Ethical Systems, например, предоставляет бесплатный инструмент для этой цели (Ethical Systems, 2018 г.).

Подходы к управлению на основе контроля и доверия нужно рассматривать не как выбор между одним или другим, но как некий "континуум". И уже от лидеров зависит, насколько они будут вести свои компании в сторону доверия на этом континууме, чтобы вызвать в своих людях самое лучшее.

Источник: Александр Ди Мичели да Силвейра.

► Кодекс поведения – это преобразование провозглашенных ценностей в рабочие практики. Он определяет рамки профессионального поведения и обязанности, касающиеся этических вопросов и конфликтных ситуаций. Он формулирует перечень обязательных или запрещенных действий.

МСП могут объединить эти два документа в один кодекс поведения/этики. Он должен быть утвержден топ-менеджментом и советом директоров, которые отвечают за обеспечение должного соблюдения кодекса. Компании, переживающие рост, должны регулярно пересматривать кодекс для обеспечения его актуальности.

СОВЕТ: Убедитесь, что все сотрудники ознакомились с



кодексом и поняли свою ответственность за его соблюдение. Крайне важно, чтобы совет/менеджмент служили образцом для подражания. Невыполнение этого условия может разрушить любую попытку компании внедрить желаемую этическую культуру и добиться соответствующих моделей поведения от сотрудников.

**Конфликты интересов:** В определенных ситуациях ключевые представители компании могут столкнуться с потенциальным конфликтом между их личным интересом и обязательством перед компанией. Конфликт может быть или казаться достаточным, чтобы повлиять на объективное выполнение ими своих служебных обязанностей. (см. Рис. 3.2.).

МСП должны разработать однозначную политику, которая будет являться проводником для директоров, менеджмента и персонала в вопросе конфликта интересов. Эта политика должна изложить, что составляет конфликт интересов, и объяснить, как организация будет отслеживать и разрешать конфликты. Она должна также обозначить функции, потенциально связанные с повышенным риском.

Данная политика должна уделить особое внимание закупкам. Персонал, задействованный в процессе осуществления закупок, должен заявлять о наличии бенефициарного интереса, родственников или близких друзей в любой организации, которая рассматривается при выборе в качестве поставщика товаров или услуг компании.

Рис. 3.2: Конфликт интересов: Самые распространенные формы



Сделки со связанными сторонами (ССС) требуют особого внимания. СССР – это коммерческие операции или договоренности между двумя сторонами, связанными особыми отношениями до совершения сделки.

Для многих малых предприятий СССР не являются чем-то необычным; сделки с компаниями членов семьи, родственниками директоров, крупными акционерами и ключевыми сотрудниками, являются распространенным явлением. В некоторых обстоятельствах такие сделки могут быть выгодными для компании. К сожалению, они также являются одним из основных способов выкачивания денег из компании с целью обогащения отдельных акционеров или менеджеров за счет других. Это может отпугнуть внешних инвесторов, а также лишить мотивации честных сотрудников.

Каждая компания должна разработать однозначную политику, регулирующую сделки со связанными сторонами с учетом их размера, типа, частоты и вовлеченных сторон. Например, в политике должен быть указан размер сделок, который требует утверждения со стороны совета и/или собрания акционеров.

При осуществлении таких сделок полное раскрытие информации всем акционерам является абсолютно необходимым. МСП должны определить количество и размер таких сделок, а также политику или процедуру, регулирующую подобные сделки.

**(Для дополнительной информации см. Тема по управлению Г. Раскрытие информации и прозрачность, начиная со стр. 65).**

## Аудит

Предприниматели часто смешивают средства *внутреннего контроля с внутренним аудитом*. Средства внутреннего контроля – это постоянно действующая система. Внутренний аудит – это *функция* внутреннего контроля, которая осуществляется через определенные промежутки времени. Внутренний аудит имеет целью предоставление совету и менеджменту разумных гарантий, что система средств внутреннего контроля (среди прочих) является достаточной, надежной и функционирует хорошо.

В контексте надлежащего управления, МСП на Этапе 3 должно иметь действующую функцию внутреннего аудита. Для эффективности, функция внутреннего аудита должна быть независимой от операционной деятельности. К началу Этапа 4 она должна быть функционально подотчетной совету с предоставлением административной отчетности гендиректору.

В зависимости от юридической структуры и применимого законодательства в стране регистрации, компании может потребоваться нанять *внешнего аудитора*. В случае, если требования законодательства не предусматривают иного, эта функция становится целесообразной при переходе на Этап 4. Внешний аудитор непосредственно служит интересам акционеров/заинтересованных сторон путем независимого установления, что компания применяет целесообразный фидуциарный контроль и подает точную, достоверную и прозрачную финансовую отчетность.

Лучшая практика управления внешними аудиторами предполагает следующие действия:

- ▶ Не допускать предоставления аудитором других услуг, которые могут вызвать конфликт интересов.
- ▶ Рассмотреть возможность ротации аудиторов, или, по крайней мере, старшего партнера по проведению аудита каждые пять лет.
- ▶ Раскрывать информацию о вознаграждении, выплаченном аудитору за проведенный аудит, и если компания все равно примет решение в пользу неаудиторских услуг, огласить также сумму, выплаченную за эти услуги.

Внутренний и внешний аудит выполняют разные функции. Внутренние аудиторы изучают вопросы, касающиеся деловых практик и рисков компании, при этом внутренние аудиторские проверки проводятся в течение всего года. Внешние аудиторы проверяют финансовую отчетность и проводят единственную аудиторскую проверку за год. Начиная с Этапа 4, компании необходимо наличие обеих функций.





## Передовые практики: Управление рисками и средства внутреннего контроля

Ниже мы представляем передовые общепризнанные практики для каждого этапа эволюции МСП, с использованием упомянутых выше категорий:

► **Средства внутреннего контроля, с отдельным вниманием к трем темам:**

- Поведение/этика
- Управление оборотным капиталом и денежными потоками
- Управление информационными технологиями

► **Внутренний аудит**

► **Внешний аудит**

Обращаем ваше внимание, что данные практики составлены по нарастающей, то есть, практики для более поздних этапов строятся на практиках более ранних этапов. В зависимости от обстоятельств, некоторые рекомендации могут быть реализованы более эффективно на других этапах, или в период перехода компании от одного этапа к следующему. Руководствуйтесь здравым смыслом для определения подходящего времени для вашей компании.



### Этап 1: СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕСА

#### *Средства внутреннего контроля*

Обеспечьте соблюдение компанией основных требований законодательства.

#### *Управление оборотным капиталом и денежными потоками:*

- Отделите источники поступления денежных средств и банковские счета компании от личных источников и счетов учредителей.
- На постоянной основе осуществляйте мониторинг и анализ потребностей в денежных потоках для эффективного планирования оборотного капитала и потребностей в финансировании, а также инвестиционных стратегий.

Проведите базовую оценку для понимания общей чистой стоимости предприятия (справедливая рыночная стоимость, инвестиционная стоимость и ликвидационная стоимость).

Объективное завышение инвестиционной стоимости бизнеса является важным переговорным инструментом при выходе на потенциальных инвесторов. Это стоимость, которую бизнес представляет для конкретного инвестора, и она включает предположения в добавление к справедливой рыночной стоимости.



## Этап 2: АКТИВНЫЙ РОСТ

### **Средства внутреннего контроля**

Создайте механизм сообщения о случаях мошенничества и злоупотребления полномочиями. Такая политика должна объяснять персоналу, в каких случаях им следует конфиденциально информировать о своих подозрениях, и прописывать соответствующие меры для проведения расследования и устранения нарушений (дисциплинарные или иные).

Выявите потенциальные риски предприятия, оцените их влияние и разработайте соответствующие смягчающие действия (с отслеживанием прогресса собственниками).

Интегрируйте базовые привязанные к рискам средства контроля в бизнес-процессы (такие как лимиты утверждения, разделение полномочий, верификации и т.д.).

Выявите критические должности, подверженные рискам ключевых лиц. Назначьте дублеров / заместителей для ключевых функций / технических специалистов, а также обеспечьте, чтобы они приобретали необходимые навыки и опыт.

#### **Этика/поведение:**

- ▶ Разработайте базовые принципы делового поведения с учетом таких моментов, как этика на рабочем месте, действия в случае конфликта интересов и т.д.
- ▶ Доведите эти принципы и наказания за их нарушение до сведения персонала.

#### **Управление оборотным капиталом и денежными потоками:**

- ▶ Определите лиц с правом подписи на банковских счетах и в отношении контроля над управлением денежными средствами с установлением пороговых значений, делегированием полномочий и разделением обязанностей.
- ▶ Обеспечьте наличие полноценного ведения бухгалтерских записей с учетом всех инвестиций и кредитов/займов.
- ▶ Сделайте отчеты и прогнозы по движению денежных средств частью обсуждений будущих потребностей в финансировании, обуславливающих принятие инвестиционных решений. Обеспечьте, чтобы любые инвестиции осуществлялись с учетом потребностей в денежных потоках (степень риска, условия, сроки погашения инвестиций, ликвидность).

#### **Управление информационными технологиями:**

- ▶ Оформите документально четкие технические задания для функции ИТ, чтобы обеспечить удовлетворение всех ключевых потребностей в информационных технологиях для поддержки дальнейшего роста компании.

- ▶ Решите, какие функции ИТ должны быть внутри компании, а какие – переданы подрядчикам.
- ▶ Убедитесь, что система ИТ, которая используется для генерирования данных и отчетов, является безопасной; разработайте формальные защитные процессы для управления безопасностью и непрерывности бизнеса/аварийного восстановления данных.



## Этап 3: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

### **Средства внутреннего контроля**

Разработайте политики и процедуры для мониторинга и смягчения стратегических и операционных рисков в соответствии с видением и планами компании. Ключевую роль должен сыграть исполнительный комитет.

Определите полномочия и ограничения для подразделений бизнеса, их порядок подчинения и инструкции по основным процессам для создания линии подотчетности по каждому проекту и виду деятельности.

#### **Этика/поведение:**

- ▶ Разработайте подробный кодекс этики и делового поведения, используйте его при приеме на работу и регулярно напоминайте о нем при общении с персоналом.
- ▶ Разработайте корректирующие действия для устранения нарушений кодекса поведения и доведите до сведения всего персонала организации результаты/последствия несоблюдения кодекса. Обеспечьте, чтобы наказания за нарушения были понятными и эффективными.

#### **Управление оборотным капиталом и денежными потоками:**

- ▶ Возьмите на работу профессионального финансового директора (в случае наличия внешних инвесторов, согласуйте этот вопрос с ними).

#### **Управление информационными технологиями:**

- ▶ Разработайте простую стратегию ИТ для определения будущих потребностей предприятия (функциональных, инфраструктурных) и установите очередность инициатив по ИТ на краткосрочную и среднесрочную перспективу для планирования потребностей в капитале.
- ▶ Проведите независимый аудит ИТ, чтобы убедиться, что системы являются защищенными и могут работать на выполнение задач и достижение целей организации.

### **Внутренний аудит**

Создайте независимую и эффективную функцию внутреннего аудита, координирующую свои действия с функциями соблюдения законодательных требований и управления рисками. Эта функция может быть внутрикорпоративной, переданной внешним подрядчикам или совместной (с использованием внешней фирмы для работы с внутренним персоналом с целью обучения и укрепления экспертной квалификации).

Собственники должны обеспечить максимально возможную независимость внутреннего аудита для гарантирования полной прозрачности рисков/проблем, требующих устранения/разрешения.

Проследите, чтобы внутренний аудит уделял больше внимания и давал дополнительные заверения в областях с повышенными рисками. Рассмотрите возможность осуществлять мониторинг в областях с более низкими рисками пост-фактум или в меньшем объеме, чтобы максимально полезно использовать время/ресурсы.



## Этап 4: РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА

### **Средства внутреннего контроля**

Обеспечьте, чтобы менеджмент (исполнительный комитет) регулярно пересматривал ход выполнения бизнес-плана и задействовал соответствующие средства внутреннего контроля для устранения рисков.

Совет директоров должен регулярно следить за тем, чтобы у компании была полноценная система средств внутреннего контроля.

#### **Управление информационными технологиями:**

- ▶ Внедрите информационные системы для учета объемов продаж и учетных данных, и точного расчета начислений и доходов в любой момент времени.
- ▶ Данная система должна быть пригодной для защиты от несанкционированного использования и выявления потенциально проблемных транзакций.

### **Внутренний аудит**

Обеспечьте функциональную подотчетность службы внутреннего аудита совету директоров или комитету совета директоров (как правило, аудиторскому комитету), а не гендиректору, за исключением административных вопросов. Обеспечьте, чтобы планы проведения аудиторских проверок были утверждены советом.

Обеспечьте, чтобы служба внутреннего аудита согласовывала свои действия с внешним аудитором.

### **Внешний аудит**

Назначьте авторитетного внешнего аудитора. Убедитесь, что внешний аудитор анализирует и сообщает о существенных недостатках средств контроля.

Обеспечьте независимость внешнего аудитора путем ограничения предоставления им других услуг, которые могут создать конфликт интересов (например, консалтинг).

Рассмотрите возможность периодической ротации аудиторов или хотя бы старшего аудиторского партнера (например, раз в три года).



## Раскрытие информации и прозрачность

*"Прозрачность и раскрытие информации – это партнеры надлежащего управления; они демонстрируют качество и надежность финансовой и нефинансовой информации, которую менеджмент предоставляет кредиторам, акционерам и общественности."*

— Салим и др., 2018 г.

Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Готовится базовая финансовая отчетность</li> <li>▶ Для целей делового учета, регистрации в контролирующих органах, отчетности и всех других целей используются одни и те же финансовые сведения и данные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Проводится и предоставляется всем учредителям ежемесячная сверка банковских счетов</li> <li>▶ Учредители, акционеры и директора периодически получают единообразную финансовую и нефинансовую информацию</li> <li>▶ Разработаны описание и характеристика предприятия, которые используются для маркетинга и других целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Финансовая отчетность готовится в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета.</li> <li>▶ Указано ключевое контактное лицо ответственное за распространения информации</li> <li>▶ Ключевые решения официально доводятся до ведома всего персонала</li> <li>▶ Базовые отчеты о результатах хозяйственной деятельности предоставляются внешним советникам</li> <li>▶ Ключевая нефинансовая информация раскрывается широкой общественности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Финансовая отчетность компании готовится в соответствии с МСФО или US GAPP (в случае наличия/поиска иностранных инвесторов)</li> <li>▶ Финансовая отчетность проверяется признанной аудиторской фирмой</li> <li>▶ Квартальные финансовые отчеты предоставляются инвесторам</li> <li>▶ Публикуется годовой отчет (или его эквивалент). Акционерам предоставляется информация по их требованию</li> </ul>

В этом разделе рассматриваются основы раскрытия информации:

- ▶ **Раскрытие финансовой информации** – результаты финансовой и операционной деятельности.
- ▶ **Раскрытие нефинансовой информации** – о деятельности за предыдущие периоды и потенциальных возможностях, а также информации о практиках управления в компании.

Потребность и выгоды от прозрачности и раскрытия информации меняются вместе с изменением состава акционеров.

На ранних этапах акционеров обычно немного, и они активно занимаются ведением бизнеса. Все важные заинтересованные лица хорошо информированы о том, что происходит в компании. Поэтому в центре внимания находится подготовка достоверной и своевременной финансовой информации для всех акционеров. На более поздних этапах могут появиться новые неуправляющие акционеры, при этом старые акционеры могут больше непосредственно не участвовать в операционной деятельности, а сам бизнес становится более крупным и сложным. Важность нефинансовой информации повышается, а ее целевая аудитория становится более разнообразной (внешние советники, директора, персонал компании, акционеры, клиенты и т.д.).

## Общие руководящие принципы

Термины прозрачность и раскрытие информации часто используются взаимозаменяемо. Они и в самом деле являются взаимодополняющими и частично совпадают, но, при этом, между ними существует важное отличие. Раскрытие – это предусмотренное законом требование предоставлять определенные виды информации и материалы определенным лицам. Прозрачность – это продукт корпоративной культуры открытости, и один из лучших способов продемонстрировать данную культуру внешнему миру.

Корпоративная практика раскрытия и прозрачности повышает доверие к компании со стороны инвесторов, и, как следствие, улучшает доступ компании к внешним источникам капитала и снижает ее затраты. Она также дает компании возможность выявления на ранней стадии рисков и слабых сторон, что снижает общий риск возникновения кризисных ситуаций и скандалов вокруг компании, и повышает показатели операционной деятельности.

МСП часто неохотно раскрывают информацию из страха, что конкуренты могут получить конфиденциальные сведения об их бизнесе и финансовом состоянии. Однако в действительности количество конфиденциальной информации является на удивление небольшим и скорее всего касается корпоративной стратегии, продуктов на стадии исследования и разработки, условий ценообразования и т.д. Как собственнику, вам необходимо помнить, что рынок уже знает вас и вашу продукцию/услуги, поскольку клиенты знают вас, и ваши конкуренты знают вас так же, как и вы знаете ваших конкурентов. Поэтому, предоставление информации предполагает не разглашение вашей секретной формулы, а, скорее, возможность рассказать о том, кто вы есть с вашей собственной точки зрения.

Кроме того, большинство конкурентных компаний получают свое преимущество или барьеры входа на рынок благодаря тому, что сделали что-то, что нельзя легко повторить, как, например, Юго-Западные Авиалинии. Для таких компаний преимущество состоит в их принципах работы; поэтому, раскрытие коммерческих данных не позволит конкуренту просто скопировать процесс.

Собственники компании должны в своих политиках дать определение, что такое конфиденциальная информация (в т.ч. для кого она предназначена), и какая информация может предоставляться заинтересованным лицам. Это должен быть простой документ на одну страницу с примерами и контактным лицом, которое может прояснить статус информации, если он непонятен.

## Раскрытие финансовой информации

Финансовая отчетность содержит информацию для принятия экономических решений. Она охватывает финансовое состояние, показатели деятельности и соответствующие изменения в финансовом состоянии бизнеса. Для МСП ключевыми пользователями финансовой отчетности и лицами, извлекающими выгоду из раскрытия финансовой информации, очевидно будут собственники/инвесторы и кредиторы.

Раскрытие финансовой информации касается следующих аспектов: баланс, отчет о доходах, отчет о движении денежных средств, отчет об акционерном капитале, примечания к финансовой отчетности и используемые политики бухгалтерского учета.

В июле 2009 г. Совет по Международным стандартам финансовой отчетности (IASB) издал МСФО для МСП<sup>11</sup>, с которыми мы настоятельно рекомендуем ознакомиться для получения более детальной информации по данной теме (IASB, 2009 г.).

## Раскрытие нефинансовой информации

Общее правило при принятии решения о раскрытии нефинансовой информации основано на том, требуется ли такое раскрытие в силу законодательных или подзаконных актов или внешними заинтересованными лицами компании. Это чаще всего будет зависеть от отрасли, в которой работает компания, а также от этапа ее развития.

Например, лицензированный бизнес, такой как финансовое учреждение, может быть обязан раскрывать некоторую нефинансовую информацию для повышения доверия на рынке. Компании, которая собирается поставлять товары через мировую сеть поставок или желает участвовать в публичных тендерах, может понадобиться предоставлять нефинансовые данные на своей веб-странице.

Какова бы ни была причина, компании, раскрывающие нефинансовые данные, должны соблюдать общий принцип существенности. Чтобы определить, что является существенным, они должны задать три вопроса:

- ▶ Какие факторы – какие вводные параметры, процессы и результаты работы – влияют на нашу способность создавать стоимость?
- ▶ От каких групп заинтересованных лиц мы зависим в нашем процессе создания стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, или на кого мы оказываем существенное влияние?
- ▶ Какие факторы являются (и/или могут быть) достаточными для оказания большого влияния на создание стоимости нашей компанией?

Типичное раскрытие для инвесторов включает следующие три широкие области:

- ▶ Состояние компании: менеджмент, ключевой персонал и предлагаемые компанией товары и услуги. Некоторые компании могут также раскрывать данные о доле рынка, их анализ рынка, и объяснить стратегию компании в общих чертах.
- ▶ Собственность: структура и права голоса, учредительный договор, уставы, положения, политики и последние существенные события/изменения.
- ▶ Управление: ценности и кодекс поведения/этики, размер и состав совета директоров, круг их полномочий, посещаемость собраний, протоколы, конфликты интересов, оценка показателей деятельности совета и т.д.

Было бы неплохо использовать веб-страницу компании и другие публичные средства для раскрытия другим заинтересованным лицам любой информации, которая не является коммерческой тайной.

## Отношения с крупными корпорациями

МСП, желающим стать частью цепи поставок более крупных корпораций, необходимо привыкнуть к идее раскрытия экологической, социальной и управленческой информации. Известная также как отчетность в области устойчивого развития, данная отчетность включает раскрытие сведений об угрозах для сохранения окружающей среды, здоровья людей, социальные и трудовые вопросы, влияние на местные сообщества, а также соблюдение законодательных требований компанией и ответственность за их несоблюдение. **(см. Текстовую вставку 3.6.).**

Если вы стремитесь расти посредством партнерства с прямым инвестором, вы должны понимать, что он может требовать еще более детальной и конкретной отчетности об устойчивом развитии.

## Сделки со связанными сторонами

Политики ССС (как обсуждалось в разделе **Контрольная среда и процессы на стр. 53**) должны включать четкое руководство по раскрытию таких сделок. Это является важным элементом создания доверия между инвесторами и менеджментом компании.

### Текстовая вставка 3.6: Преимущества отчетности об устойчивом развитии

Отчетность об устойчивом развитии предоставляет следующие преимущества:

- ▶ Помогает передавать инвесторам информацию об управлении рисками
- ▶ Повышает информированность о рисках и возможностях
- ▶ Подчеркивает связь между финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности
- ▶ Устанавливает ориентиры и оценивает показатели устойчивости относительно законов, норм, кодексов, стандартов деятельности и добровольных инициатив
- ▶ Помогает управлять экологическими, социальными и управленческими показателями результативности и
- ▶ Улучшает репутацию и лояльность бренду

Источник: GRI (2013 г.)



## Передовые практики: Раскрытие информации и прозрачность

Ниже мы представляем передовые общепризнанные практики для каждого этапа эволюции МСП, с использованием упомянутых выше категорий:

► **Раскрытие финансовой информации**

► **Раскрытие нефинансовой информации**

Обращаем ваше внимание, что данные практики составлены по нарастающей, то есть, практики для более поздних этапов строятся на практиках более ранних этапов. В зависимости от обстоятельств, некоторые рекомендации могут быть реализованы более эффективно на других этапах, или в период перехода компании от одного этапа к следующему. Руководствуйтесь здравым смыслом для определения подходящего времени для вашей компании.



### Этап 1: СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕСА

#### *Раскрытие финансовой информации*

Подготовьте базовую бухгалтерскую отчетность и используйте эту информацию последовательно для регистрации, отчетности и других целей. Для потенциальных инвесторов и финансовых учреждений очень важно видеть единообразие в таком финансовом учете, так как оно дает им возможность лучше оценить показатели деятельности компании и потенциал ее будущего роста.



### Этап 2: АКТИВНЫЙ РОСТ

#### *Раскрытие финансовой информации*

Проводите ежемесячную сверку банковских счетов. Этот простой инструмент контроля позволяет более эффективно управлять потоками денежных средств и помогает выявлять и предотвращать мошеннические действия. (**см. Элементы средств внутреннего контроля на стр. 53**).

Обеспечьте своевременную (раз в месяц или квартал) рассылку финансовой отчетности всем акционерам.



### ***Раскрытие нефинансовой информации***

Согласуйте с акционерами ключевую нефинансовую информацию, которая должна предоставляться им регулярно. Такая информация должна включать показатели деятельности за прошедшие периоды, а также вопросы на перспективу (риски, возможности и т.д.).

Обеспечьте предоставление одинаковой информации всем акционерам.

Разработайте публичный профиль предприятия и используйте его последовательно в целях маркетинга, присутствия в глобальной сети и других коммерческих целях.



## **Этап 3: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**

### ***Раскрытие финансовой информации***

Подготовьте финансовую отчетность в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета.

### ***Раскрытие нефинансовой информации***

Учредите должность, ответственную за раскрытие информации, возможно, объединив ее с должностью, отвечающей за комплаенс, финансовым директором или корпоративным секретарем. **(см. Организационную структуру на стр. 28).**

Определите информацию, которая должна быть включена в пакет документов для регулярных встреч с внешними советниками/консультативным советом.

Определите ключевую нефинансовую информацию для раскрытия общественности (например, краткое изложение результатов деятельности, стратегия на будущее, практики управления, практики корпоративной социальной ответственности) и распространите ее через доступные каналы, такие как веб-страница компании.

Создайте средства эффективного информирования о ключевых решениях (стратегии, приоритетах) и передачи другой необходимой информации персоналу.

Убедитесь, что кодекс этики/политики делового поведения регулярно доводится до сведения заинтересованных лиц. Найдите способы регулярного подкрепления сообщений.



## Этап 4: РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА

### ***Раскрытие финансовой информации***

Подготовьте финансовую отчетность компании в соответствии с МСФО для МСП или U.S.GAAP (при наличии / в случае поиска иностранных инвесторов).

Выберите внешнюю аудиторскую фирму по четко определенным критериям, таким как опыт, независимость, репутация, стоимость.

### ***Раскрытие нефинансовой информации***

Регулярно предоставляйте всю существенную информацию совету в заранее установленном формате и в установленные сроки (не реже, чем раз в квартал).

Предоставляйте отчеты с ключевой информацией (например, годовой отчет) акционерам, как предусмотрено законодательством и акционерным соглашением.

Обдумайте, какие формы регулярного добровольного раскрытия информации заинтересованным лицам (кроме обязательных по законодательству) были бы предпочтительными для компании.

Убедитесь, что функция раскрытия информации компании должным образом удовлетворяет информационные запросы акционеров.



## Собственность

*"Мне неизвестны случаи, когда семьи... делались более сплоченными из-за денег, но я знаю много случаев, когда из-за денег семьи разрушали компании".*

*— Роке Бенавидес, Гендиректор, Buenaventura*

Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Роли и обязанности учредителя (-ей) четко определены</li> <li>▶ Установлено базовое понятие ролей всех членов семьи</li> <li>▶ Имеется механизм урегулирования споров между акционерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Признается и понимается разница между проблемами несемейного и семейного характера</li> <li>▶ Существует осведомленность о планировании преемственности в семье.</li> <li>▶ Проводятся ежегодные собрания акционеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Определены различия между функциями учредителей, членов семьи и менеджеров</li> <li>▶ Предусмотрен путь карьерного развития для руководителей - не членов семьи</li> <li>▶ Разрабатывается и принимается план преемственности в семье</li> <li>▶ На ежегодных собраниях акционеров обсуждаются, среди прочего, важнейшие принятые решения, дивиденды и планы на будущее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Политики, связанные с трудоустройством членов семьи, их дивидендами и прочими льготами, доводятся до сведения всех заинтересованных сторон</li> <li>▶ Всех акционеров регулярно информируют о политике, стратегии и результатах деятельности компании</li> <li>▶ Четко сформулирован и применяется механизм разрешения корпоративных споров</li> </ul>

МСП, как правило, начинают свое существование как индивидуальные частные предприятия или партнерства двух или трех человек. По мере того, как компания развивается, к ней могут проявить интерес другие инвесторы— сначала друзья, члены семьи или руководители, а затем – профессиональные инвесторы. Такие акционеры часто имеют разные интересы и точки зрения на развитие компании. В этом разделе речь пойдет о том, как управлять вопросами, связанными с акционерами, на благо долгосрочного развития бизнеса. В частности, поговорим о следующем:

- ▶ **Участие акционеров** в определении будущего компании;
- ▶ **Роль учредителей/семьи** в управлении компанией;
- ▶ **Разрешение споров между акционерами** для упреждения конфликтов, которые могут угрожать выживанию компании.

## Участие акционеров

Рост МСП часто носит органический и неструктурированный характер, что может привести к неразберихе в функциях и объеме полномочий акционеров. Эти проблемы стоят особо остро в семейных предприятиях, где власть и влияние необязательно связаны с официальными функциями в бизнесе. Поэтому МСП на Этапе 1-2 должны сосредоточиться главным образом на обеспечении ясности в функциях и обязанностях акционеров. На Этапах 3-4 акцент смещается на регулирование растущего участия семьи в бизнесе и обеспечении баланса интересов увеличивающегося числа акционеров во благо долгосрочной устойчивости компании.

## Эволюционирующая природа собственности МСП

Первоначальные акционеры МСП обычно связаны между собой как друзья или члены семьи. Большинство из них вовлечены в операционную деятельность,

действуя и как собственники, и как менеджеры. Другие часто "заглядывают" в компанию, чтобы узнать, как обстоят дела.

Такая ситуация сохраняется до тех пор, пока отсутствует рост либо бизнеса, либо количества собственников. Тем не менее, как только бизнес становится более сложным, первоначальные собственники, которые не занимаются управлением компанией, постепенно утрачивают возможность видеть полную картину и осуществлять стратегический контроль над операциями компании. Ситуация усложняется еще больше, если компания привлекает внешних инвесторов. В отличие от собственников-учредителей, новые инвесторы не имеют внутренней информации о бизнесе и, возможно, не настолько доверяют способностям учредителя/гендиректора, как верят ему собственники-соучредители.

Данные изменения заставят компанию формализовать отношения с инвесторами при помощи четко прописанных процедур и политик для управления информационными потоками и принятия стратегических решений. Компании, у которых советы директоров существуют как простая формальность (например, чтобы соблюдать требования законодательства), должны будут наделить их фактическими полномочиями, чтобы те могли функционировать эффективно.

Если говорить о семейных МСП, изменение структуры собственности также может быть результатом наследования акций представителями разных поколений или ветвей семьи. По мере увеличения числа акционеров большинство из них в итоге получит меньший процент акций компании. Проблемы, касающиеся прав акционеров, станут возникать чаще. Их можно смягчить путем обеспечения четкой защиты миноритарных акционеров в уставе, положениях и кодексе управления компании.

## **Типы инвесторов**

МСП могут быть заинтересованы в привлечении внешних инвесторов не только для получения финансирования. Инвесторы могут принести важные связи, знания и квалификацию, что позволит компании полностью реализовать ее потенциал роста. Они,

как правило, требуют представительства в совете, соразмерного их доле собственности. В **Таблице 3.2 на следующей странице** описаны распространенные типы инвесторов, которых могут рассматривать МСП.

Пока партнерами выступают друзья и члены семьи, отношения между акционерами часто остаются неформальными и основанными на доверии. Даже в этом случае настоятельно рекомендуется четко прописать ключевые элементы прав акционеров, обсуждаемые в этой главе, такие как их роль в принятии решений, претензии на долю в прибыли, роль в компании и т.д. Это повысит доверие и в разумных пределах застрахует от потенциальных разногласий и конфликтов в будущем.

## **Ключевые права акционеров**

Все акционеры, независимо от их размера, имеют определенные права, среди которых:

- ▶ Право на своевременное и регулярное получение актуальной, значимой информации о бизнесе;
- ▶ Право на мнение относительно стратегического развития компании.

Общее ежегодное собрание акционеров является механизмом обмена информацией и платформой для участия акционеров с предоставлением им возможности предпринимать следующие действия:

- ▶ Утверждение результатов деятельности компании и дивидендов;
- ▶ Постановка целей компании касательно роста, рисков, прибыльности и ликвидности;
- ▶ Назначение членов совета директоров;
- ▶ Принятие других ключевых решений, касающихся, например, структуры акционерного капитала, стратегии компании и крупных сделок со связанными лицами.

Одним из самых важных вопросов является представительство миноритарных акционеров в

совете директоров. В большинстве МСП учредитель, как правило, остается доминирующим акционером и может эффективно контролировать состав совета директоров. Тем не менее, в соответствии с передовой практикой, миноритарным акционерам предоставляется право назначать директора для представления своих интересов в совете. Данную позицию обычно занимает независимый директор.

Институциональные инвесторы обычно обуславливают свое участие в капитале наличием номинированного директора в совете.

По мере прохождения МСП через этапы роста, важно принять во внимание, что первоначальные собственники могут больше не поддерживать видения, стратегии или процедуры принятия решений, которые были приемлемыми на ранних стадиях роста.

Например, довольно частым явлением является выход одного или нескольких первоначальных инвесторов из капитала, и без согласованного механизма определения стоимости акций (как правило, является частью акционерного соглашения) компания может стать местом разбирательств между инвесторами и оказаться парализованной. Четко установите, кто может продавать свои акции, сколько за один раз, как часто, каким способом и кому.

В семейных предприятиях можно создать фонд, чтобы выкупать акции у членов семьи, если они хотят их погасить. Цель такого фонда – выплачивать деньги акционерам, не подрывая компании. Бизнес обычно финансирует такой фонд путем ежегодных отчислений в него небольшого процента прибыли.

**Таблица 3.2: Типы инвесторов**

<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРЫ</b>	МСП может быть выгодно получить инвестиции от компаний, которые становятся стратегическими партнерами. Примером может служить компания, управляющая недвижимостью, которая делает стратегическую инвестицию в компанию по обслуживанию недвижимости, так как одна будет предоставлять услуги другой.
<b>ИНВЕСТОРЫ-МЕЦЕНАТЫ</b>	Инвесторы-меценаты – это, как правило, люди с большим состоянием, часто сами бизнесмены, которые предоставляют капитал начинающим компаниям, обычно в обмен на акции или конвертируемые долговые обязательства. Инвесторы-меценаты, согласившись на значительный риск, инвестируя собственные средства, часто предлагают существенную индивидуальную поддержку и личное покровительство собственникам в попытке поддержать успешный рост и развитие. Таким образом, инвесторы-меценаты обычно стремятся инвестировать в те сферы бизнеса, в которых у них есть значительный опыт. Они также могут работать посредством фондов или альянсов, чтобы способствовать диверсификации рисков.
<b>ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТОРЫ</b>	Венчурные инвесторы – хорошо известная форма финансирования посредством профессионально управляемого фонда – ищут высокую доходность от инвестиций и устанавливают строгие, обязательные для выполнения процедуры. Венчурный инвестор берёт акции, а если бизнес не соответствует его ожиданиям, может продать компанию, чтобы вернуть свои инвестиции. Венчурные инвесторы обычно финансируют предприятия на более поздних стадиях инвестиционного процесса и, благодаря своим "более глубоким карманам", инвестируют более крупные суммы капитала по сравнению с инвесторами-меценатами.
<b>КОЛЛЕКТИВНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ, КРАУДФАНДИНГ</b>	Вместо того, чтобы обращаться к одному лицу или единственному банку за крупной суммой денег, бизнес, получая доступ к коллективному финансированию, имеет возможность попросить у тысяч людей маленькую сумму денег. Инвестиция может осуществляться в обмен на будущие товары или услуги, или долю в капитале компании. Являясь относительно новым источником финансирования, он успешно используется нетрадиционными начинающими компаниями. Сильный совет директоров может помочь компаниям обратить на себя внимание и привлечь больше капитала, особенно если советы имеют независимых директоров, которые представляют интересы мелких инвесторов.

## Роль учредителей/семьи<sup>12</sup>

Если бизнес успешен, роль учредителей обречена эволюционировать вместе с эволюцией компании. Собственники будут двигаться от микро к макро должностям, передавая принятие операционных решений профессиональным менеджерам.

Некоторые из этих менеджеров могут быть членами семьи. В действительности, абсолютное большинство МСП являются семейными бизнесами. Учредители в значительной степени полагаются на труд, финансирование и связи членов семьи, чтобы обеспечить функционирование компании, и планируют передать ее следующему поколению. МСП, которые находятся в управлении семьи, извлекают выгоду из отношений, построенных на доверии, отсутствия формальностей и от упрощенного принятия решений. Такие МСП могут быть жизнеспособными во время кризиса, благодаря доверию между связанными лицами. Принимая во внимание интересы следующих поколений, долгосрочное планирование бизнеса может привести к превосходным показателям деятельности (как доказано в исследовании Лю, Янг и Жанг, 2012 г.).

В то время как многие семейные предприятия процветают, существует также множество таких, которым это не удается. В действительности, где-то от двух третьих до трех четвертых семейных бизнесов или терпят крах, или продаются учредителями, пока еще те сами стоят у руля. Только от 5 до 15 процентов достигают третьего поколения потомков учредителей (Нойбауер и Ланк, 1998 г.).

Многие из этих компаний становятся жертвами слабых сторон семейных предприятий, среди которых:

- ▶ **Сложность.** Семейные эмоции и проблемы осложняют деловые отношения. Кроме того, когда члены семьи берут на себя различные функции в своем бизнесе, это иногда приводит к неравенству стимулов у всех членов семьи.

- ▶ **Неофициальность.** Поскольку большинство семей управляют своими компаниями самостоятельно (по крайней мере в течение первого и второго поколений), они обычно проявляют небольшой интерес к введению четко сформулированных практик и процедур бизнеса. По мере роста семьи и бизнеса, данная ситуация может привести к множеству недостатков и внутренним конфликтам.
- ▶ **Кумовство.** Предпочтение членам семьи может понизить ценность организации или замедлить ее рост.

Эти проблемы усложняются еще одним фактором: эволюцией собственности по мере перехода бизнеса от учредителя к последующим поколениям. Возникает больше возможных комбинаций ролей, которые могут играть разные члены семьи:

- ▶ Владение акциями компании без работы в ней;
- ▶ Работа в компании без владения акциями;
- ▶ Владение акциями и работа в компании.

Эти факторы могут серьезно осложнить как семейные, так и деловые отношения. Для разрешения этих проблем и удовлетворения интересов семьи в целом, многие семейные предприятия считают полезным разработать структуру семейного управления параллельно со структурой корпоративного управления.

**Институты управления:** Структура семейного управления может принять форму семейного собрания, в которой будут происходить все семейные встречи каждый год для информирования друг друга о состоянии дел в бизнесе, обсуждения определенных вопросов и ознакомления с мнением тех, кто формально не участвует в управлении бизнесом.

Кроме того, может существовать семейный совет, который действует как исполнительный комитет семейного собрания. Он, как правило, состоит из пяти-девяти избранных членов, которые представляют

<sup>12</sup> Этот подраздел основан на [Пособии IFC по управлению семейным бизнесом](#) (IFC, 2008 г.), с которым можно свободно ознакомиться онлайн, и которое настоятельно рекомендуется для более детального изучения данной темы

разные ветви и возрастные группы в семье. В него входят члены семьи, занятые в бизнесе, а также те, кто в нем не работает.

**Политики семейного управления:** Устав семьи – это самый исчерпывающий документ, касающийся семейного управления. Обычно он отражает ценности и убеждения семьи (миссия), а также принципы или политики семейного бизнеса, и может включать следующие:

- ▶ *Семейная акционерная политика* – устанавливает правила владения и передачи акций, чтобы обеспечить сохранение акций в семье при желании (пример – фонд выкупа акций);
- ▶ *Семейная политика трудоустройства* – дает указания насчет того, как члены семьи могут трудоустроиться в компании (например, она может устанавливать критерии для образования и профессионального опыта);
- ▶ *Семейная дивидендная политика* – устанавливает принципы выплаты дивидендов членам семьи, чтобы помочь удовлетворить различные потребности членов семьи в деньгах;
- ▶ *Семейная политика назначения директоров* – регулирует процедуру избрания членов семьи в совет директоров компании;
- ▶ *Политика (и комитет) разрешения конфликтов* – описывает меры, направленные на решение конфликтов между членами семьи в пределах определенных полномочий.

Решение о типе института и содержании политик в значительной степени (но не исключительно) будет зависеть от размера бизнеса, этапа развития семьи, количества членов семьи и степени вовлечения членов семьи в их бизнес.

## Разрешение споров между акционерами

Важно, чтобы акционеры и директора задали себе вопрос: "Есть ли у нас необходимый действующий

механизм предотвращения или разрешения управленческих споров?" Важность данного механизма подчеркивает Джеймс Гротон, консультант по разрешению споров и арбитр.

"... Стороны, вступающие в деловые отношения, должны предусмотреть еще в момент вступления в эти отношения, как они будут решать проблемы или споры, могущие возникнуть между ними. В этот момент у них есть уникальная возможность внедрить рациональный контроль над любыми возникающими разногласиями, установив, что любые такие разногласия будут решаться путями, которые, по возможности, будут избегать судебных разбирательств, желательно через внедрение некой "системы" урегулирования, которая в первую очередь будет стремиться предотвращать проблемы и споры, а затем учредит процедуру разрешения любых споров".

Гротон и Хаапио, 2007 г.

Положения о способе разрешения потенциальных споров должны быть включены в акционерное соглашение и другие соответствующие документы компании. Совместно эти документы должны предусматривать практическую процедурную дорожную карту, которая разъясняет всем участникам спора, как будут разрешаться вопросы.

Самым эффективным и действенным способом разрешения управленческих споров является медиация – добровольный, конфиденциальный процесс, в котором уважаемая незаинтересованная третья сторона (медиатор) помогает спорящим сторонам достичь согласия посредством переговоров. Стороны в медиации вырабатывают условия соглашения путем консенсуса, что означает, что они полностью контролируют исход переговоров, в отличие от исхода судебного процесса.

Для более подробного руководства по эффективному разрешению деловых споров, рекомендуем ознакомиться с работой "Споры в совете директоров: как управлять хорошим, обуздать плохое и предотвратить безобразное" (IFC, 2015a).



## Передовые практики: Собственность

Ниже мы представляем распространенные передовые практики для каждого этапа эволюции МСП, с использованием упомянутых выше категорий:

- ▶ **Участие акционеров**
- ▶ **Роль учредителей/семьи**
- ▶ **Разрешение споров между акционерами**

Обращаем ваше внимание, что данные практики составлены по нарастающей, то есть, практики для более поздних этапов строятся на практиках более ранних этапов. В зависимости от обстоятельств, некоторые рекомендации могут быть реализованы более эффективно на других этапах, или в период перехода компании от одного этапа к следующему. Руководствуйтесь здравым смыслом для определения подходящего времени для вашей компании.



### Этап 1: СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕСА

#### ***Роль учредителей/семьи***

Определить и довести до ведома всех сотрудников роль учредителя (ей) в деятельности компании.

Определите роль и права других членов семьи и проинформируйте их соответственно, также как и сотрудников компании. Этот вопрос необходимо решить не только в отношении членов семьи, которые работают в компании, но также и тех, которые официально не принимают участия в управлении бизнесом. Если акциями компании владеет или, возможно, будет владеть большое количество членов семьи, утвердите официальную процедуру, позволяющую им выйти из числа собственников.

#### ***Разрешение споров между акционерами***

Пропишите положения о разрешении споров между акционерами в акционерном соглашении или уставе.





## Этап 2: АКТИВНЫЙ РОСТ

### **Участие акционеров**

Проводите ежегодные собрания акционеров для обсуждения принятых ключевых решений, дивидендов и планов на будущее.

### **Роль учредителей/семьи**

Четко определите и сообщите всем о различиях между корпоративными и семейными вопросами, а также о соответствующих каналах их решения.

Обсудите вопросы экстренной преемственности внутри семьи и определите возможных преемников как среди топ-менеджмента, так и среди собственников. **(см. Планирование преемственности на стр. 41).**



## Этап 3: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

### **Участие акционеров**

Убедитесь, что собрания акционеров хорошо организованы, эффективно функционируют и дают возможность надлежащего участия всем акционерам. В частности:

- ▶ Обеспечьте как можно более заблаговременное информирование.
- ▶ Обеспечьте профессиональное составление документации и ее своевременную рассылку.
- ▶ Сделайте собрания тематическими и интересными; выслушивайте акционеров в вопросах, подлежащих голосованию.

### **Роль учредителей/семьи**

Обсудите желание (или отсутствие такового) у членов семьи принимать на себя различные обязанности и функции в бизнесе. Принятое решение должно быть четко доведено до сведения сотрудников компании и членов семьи.

Установите понятные функциональные различия между 1) собственниками, 2) сотрудниками (в особенности в высшем руководстве) и 3) членами семьи, которые не являются сотрудниками/акционерами. Члены семьи, "сидящие на нескольких стульях", должны понимать, как им следует себя вести в различных ролях.

Определите четкие карьерные пути для сотрудников на исполнительных должностях и технических специалистов, не являющихся членами семьи. **(см. Кадровое планирование на стр. 45).**

Разработайте и доведите до сведения персонала и всех заинтересованных лиц план преемственности собственности семейного бизнеса (и руководства, если применимо). (см. *Планирование преемственности на стр. 41*).



## Этап 4: РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА

### ***Участие акционеров***

Определите эффективные способы регулярного информирования всех акционеров об изменениях в политиках, стратегии и результатах деятельности компании. Обеспечьте, чтобы эти средства коммуникации не создавали дополнительной нагрузки для акционеров (например, многочисленные почтовые отправления или электронные сообщения).

### ***Роль учредителей/семьи***

Разработайте и проинформируйте все заинтересованные стороны о политиках, механизмах и структурах, которыми регулируется принятие решений, влияющих на право собственности, занятость, дивиденды и другие льготы членов семьи. Это предполагает определение потребностей в специальной подготовке или обучении для нынешних и будущих членов семьи, занятых в бизнесе. Подумайте над созданием фонда выкупа акций.

### ***Разрешение споров между акционерами***

Включите в положения о разрешении споров норму о лидерской роли совета директоров в разрешении конфликтов, связанных с управлением, и укажите подходы к разрешению конфликтов, которые будут применяться в зависимости от вида заинтересованных лиц, таких как акционеры или руководители. Добавьте соответствующие положения в устав компании.

Назначьте ответственного за контроль над разработкой и выполнением стратегии и политик разрешения споров, связанных с управлением. Член совета директоров, председатель, комитет совета, гендиректор или, возможно, старший исполнительный директор могли бы взять на себя эту обязанность.



# Заключение

Задача данного Пособия – помочь МСП лучше понять вызовы, с которыми они сталкиваются, и как к ним подойти с точки зрения корпоративного управления. Пособие построено на инновационной концепции, когда рекомендации в сфере управления привязаны к этапам роста, что помогает предприятиям применить прагматический подход к постепенному внедрению передовых политик, практик и структур управления по мере того, как их бизнес развивается. Рекомендации в данном Пособии следует воспринимать как общие указания, а не как панацею. Их следует адаптировать к конкретному контексту данной компании и ее предпринимательской среде.

В Приложении приведен инструмент планирования действий в сфере Управления МСП, в котором кратко изложены рекомендации данного Пособия. Он содержит всю информацию в формате рабочей тетради, специально чтобы помочь вам разработать индивидуальный план усовершенствования управления в вашей компании.



## Ситуативный пример: Мы говорим "до свиданья", инвесторы говорят "привет"!

В этом Пособии было приведено большое количество рекомендаций, которые команда IFC предоставила компании Rockstar Clothing. Главной нашей задачей было решить, с чего начинать? IFC рекомендовала, чтобы Rockstar приняла три первоочередные меры:

1. Учредить исполнительный руководящий комитет с четкими полномочиями и порядком подотчетности. Данный шаг не требует дополнительных ресурсов и поможет компании смягчить острые и очевидные управленческие вызовы. Руководящий комитет должен иметь полномочия начать разрабатывать надлежащий бизнес-план.
2. Обратиться к рекрутинговой компании за поиском компетентного менеджера по персоналу. Кадровые политики компании должны быть реорганизованы и четко направлены на привлечение высококвалифицированных специалистов, в частности, на должность финансового директора, а также на устранения рисков ключевых лиц (в первую очередь, дизайнера одежды и гендиректора).
3. Взять на работу консультанта для разработки и внедрения компьютеризированных процессов внутреннего контроля с целью предоставления точной и своевременной информации о состоянии бизнеса. Этот шаг даст возможность улучшить управление имеющимися в распоряжении ресурсами и послужит предпосылкой для привлечения инвестиций.

Компания приняла рекомендации и начала разрабатывать амбициозный план собственного преобразования с целью реализации видения Рами Бахгата и открытия 100 магазинов на всей территории Египта. Последний раз, когда мы общались с компанией в конце 2018 г., ей удалось привлечь финансирование в размере приблизительно 10 млн. долларов от частной инвестиционной компании по результатам конкурсной процедуры.

В результате такого оздоровления компания Rockstar Clothing чувствует себя хорошо! (Костюмы, которые создает Рами, также выглядят красиво).

# Приложение

Инструмент планирования действий в  
сфере Управления МСП

# Приложение

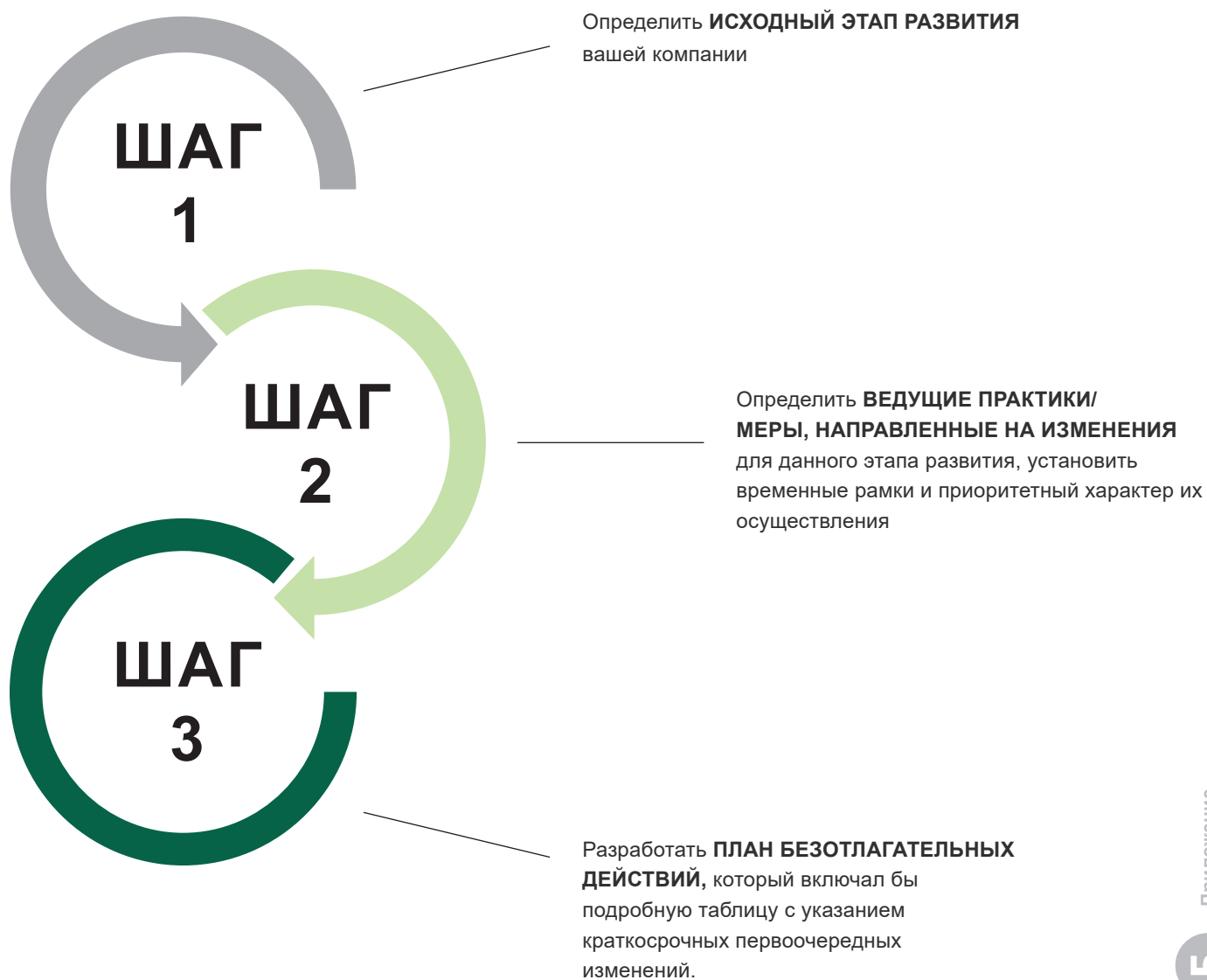
## Инструмент планирования действий в сфере Управления МСП

В этом инструменте изложены ключевые рекомендации Руководства по МСП, чтобы помочь вам определить первоочередные действия, соответствующие этапу роста вашего МСП. Диагностика организована по пяти темам управления и их подтемам. (См. **Рисунок А.1.**)

**Рисунок А.1. Темы и подтемы управления**



**Инструмент планирования предусматривает ТРЕХШАГОВЫЙ ПРОЦЕСС для разработки плана первоочередных действий с целью усовершенствования управления:**





## Исходный этап развития моей компании

*Используйте рабочий лист на следующей странице, чтобы определить этап развития вашей компании. Обведите описание компонента, которое наиболее близко отражает нынешнее состояние вашей компании. Затем выберите этап, где совпадений больше всего.*

**Важно:** Если ваша компания находится в процесс перехода с одного этапа на следующий, следует принять за Исходное состояние более ранний этап.



# Рабочий лист А.1

## Определить этап развития



Этап 1  
СТАНОВЛЕНИЕ



Этап 2  
АКТИВНЫЙ РОСТ



Этап 3  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
РАЗВИТИЕ



Этап 4  
РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА

Определяющие факторы/параметры	Этап 1 СТАНОВЛЕНИЕ	Этап 2 АКТИВНЫЙ РОСТ	Этап 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Этап 4 РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА
Размер* (количество сотрудников)	Малое (<50)	От малого к среднему (50–75)	Среднее (76–150)	Растущее среднее (151–250)
Фокус предприятия	Разработка продукта, тестирование рынка	Продажи и рост, растущее разнообразие продуктов, создание клиентской базы	Оптимизация собственной структуры/процессов после роста	Дальнейший рост с улучшенной внутренней организацией и процессами
<b>Культура и приверженность надлежащему управлению</b> (политика, процессы и организационная структура)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Небольшая команда "многозадачников"</li> <li>▶ Высокая степень неформальности</li> <li>▶ Лишь несколько простых систем, созданных «на ходу»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Команда растет - начинают появляться конкретные функции и организационная структура</li> <li>▶ Простые системы, позволяющие функциям взаимодействовать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Повышение профессионализации функций</li> <li>▶ Формализация организационной структуры, политик и процедур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Продолжение тенденций, начавшихся на этапе 3</li> </ul>
<b>Принятие решений и стратегический надзор</b> (процесс принятия решений и органы, принимающие решения, стиль управления)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Крайне централизованное принятие решений собственником (собственниками)</li> <li>▶ Авторитарный стиль управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Появление делегирования полномочий менеджерам</li> <li>▶ Консультативный стиль управления - в основном авторитарный, но с участием ключевых менеджеров и консультантов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Нанимаются профессиональные менеджеры</li> <li>▶ Децентрализация полномочий через функциональное управление</li> <li>▶ Коллективный (сотрудничество) стиль управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Разделение принятия стратегических и операционных решений</li> <li>▶ Институциональный стиль принятия решений, основанный на четко определенной организационной структуре, функциях и процедурах</li> </ul>
<b>Управление рисками и средства внутреннего контроля</b> (Внутренние сдержки и противовесы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Учредители полностью вовлечены в операции - ограниченная потребность в сдержках и противовесах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Введение внутреннего контроля для поддержки делегирования полномочий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Детализация полномочий и подотчетности</li> <li>▶ Системы формализованы и автоматизированы</li> <li>▶ Разработка методов контроля основных операционных рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Акцент на предупреждение и стратегическое управление рисками</li> </ul>
<b>Раскрытие информации и прозрачность</b> (коммуникация с внутренними и внешними заинтересованными сторонами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Все знают всё</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Внутри подразделений хорошая, между подразделениями - затруднительная</li> <li>▶ На внешнем уровне - раскрывается только базовая информация, касающаяся предлагаемых продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Внутри компании: улучшение обмена информацией между департаментами/подразделениями</li> <li>▶ На внешнем уровне расширение раскрываемой информации, связанной с бизнесом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Внутри компании: коммуникация между руководством компании, Советом директоров и акционерами</li> <li>▶ На внешнем уровне: раскрытие целевой информации для различных заинтересованных сторон</li> </ul>
<b>Собственность</b> (Учредители/акционеры/семья)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Один или несколько собственников</li> <li>▶ Собственники лично контролируют каждый аспект бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Возможны новые миноритарные акционеры (внутренние или связанные с собственниками)</li> <li>▶ Учредители остаются доминирующими акционерами и полностью вовлечены в деятельность компании</li> <li>▶ Увеличение числа членов семьи, вовлеченных в деятельность компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Возможны новые миноритарные акционеры (внутренние или связанные с собственниками)</li> <li>▶ Новые инвесторы неофициально влияют на стратегию, но напрямую не вовлечены в деятельность компании</li> <li>▶ (В случае вхождения крупного инвестора - компания переходит к этапу 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Наиболее распространенные варианты:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(а) Учредители, частный инвестиционный капитал и другие инвесторы</li> <li>(б) Растущее количество собственников из числа членов семьи/смена поколений</li> <li>(в) Трансформация в публичную компанию</li> </ul> </li> <li>▶ Инвесторы требуют внедрения инструментов, позволяющих контролировать и направлять деятельность компании</li> </ul>

\* Может быть разным в зависимости от отрасли, поэтому цифры в этом пособии ориентировочные






## ВЕДУЩИЕ ПРАКТИКИ / МЕРЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Используйте рабочие листы А.2-А.6 на следующей странице, чтобы определить соответствующие практики управления для вашей компании.

Просмотрите ведущие практики/меры, направленные на изменения. Закрасьте кружочек в списке слева, если данная практика уже была удовлетворительным образом внедрена. Если она не была внедрена или требует дальнейшей доработки, выберите временные рамки и приоритетность для нее, как показано на Рисунке А.2.

**Рисунок А.2: Пример заполнения рабочего листа для работы с ведущими практиками.**

**Временные рамки:** КС = <6 мес.; СС = 6-12 мес.; ДС = > 1 год.  
**Приоритетность:** В = высокая; С = средняя; Н = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Времен- ные рамки	Приори- тетность
 Этап 1	<b>Осведомленность и серьезность намерений собственников</b>  <b>A1-1.</b> Официально зарегистрировать бизнес в соответствующих органах (как юридическое лицо или ФЛП), чтобы обеспечить отделение бизнеса от личности учредителя.	<input checked="" type="radio"/> КС <input type="radio"/> СС <input type="radio"/> ДС	<input checked="" type="radio"/> В <input type="radio"/> С <input type="radio"/> Н
	<b>Организационная структура</b> <input type="radio"/> <b>A1-2.</b> Определить ключевые функции, необходимые компании, и распределить их среди ваших многозадачных команд.	<input checked="" type="radio"/> КС <input type="radio"/> СС <input type="radio"/> ДС	<input type="radio"/> В <input checked="" type="radio"/> С <input type="radio"/> Н
	<b>Ключевые политики и процедуры</b>  <b>A1-3.</b> Принять устав.	<input type="radio"/> КС <input type="radio"/> СС <input type="radio"/> ДС	<input type="radio"/> В <input type="radio"/> С <input type="radio"/> Н

### Важно предупредить о следующем:

- ▶ Данные практики являются взаимодополняющими: то есть практики для более поздних этапов строятся на практиках более ранних этапов. Поэтому всегда проверяйте, что ваша компания реализовала все действия, рекомендованные для более ранних этапов.
- ▶ Распределение действий по этапам является ориентировочным. Также многие компании находятся в процессе перехода с одного этапа на следующий. Поэтому в некоторых обстоятельствах определенные практики или действия могут быть выполнены быстрее или медленнее, чем рекомендуется.

# Рабочий лист А.2:

## Тема А. Культура и приверженность надлежащему управлению



Временные рамки: КС = <6 мес.; СС = 6-12 мес.; КС = > 1 год.

Приоритетность: В = высокая; С = средняя; Н = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Времен- ные рамки	Приори- тетность
<p>Этап 1</p>	<p><b>Осведомленность и серьезность намерений собственников</b></p> <p><input type="radio"/> А1-1. Официально зарегистрировать бизнес в соответствующих органах (как юридическое лицо или ФЛП), чтобы обеспечить отделение бизнеса от личности учредителя.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Организационная структура</b></p> <p><input type="radio"/> А1-2. Определить ключевые функции, необходимые компании, и распределить их среди ваших многозадачных команд.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Ключевые политики и процедуры</b></p> <p><input type="radio"/> А1-3. Принять устав.</p>	КС СС ДС	В С Н
<p>Этап 2</p>	<p><b>Осведомленность и серьезность намерений собственников</b></p> <p><input type="radio"/> А2-1. Сформулировать базовое заявление о видении, миссии и ключевых ценностях, и довести его до ведома сотрудников.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Организационная структура</b></p> <p><input type="radio"/> А2-2. Обеспечить, чтобы ключевые функции, необходимые для роста компании, были заполнены путем прямого найма или через привлечение внешних специалистов. Разработать четкие должностные инструкции.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><input type="radio"/> А2-3. Определить, задокументировать и довести до ведома сотрудников организационную структуру с четкими линиями полномочий и субординации.</p> <p><b>Ключевые политики и процедуры</b></p> <p><input type="radio"/> А2-4. Разработать базовые политики для регулирования объема полномочий/функций.</p>	КС СС ДС	В С Н
<p>Этап 3</p>	<p><b>Осведомленность и серьезность намерений собственников</b></p> <p><input type="radio"/> А3-1. Сообщить о намерении развить эффективную систему управления, обсудив ее важность с менеджерами и сотрудниками.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><input type="radio"/> А3-2. Сформулировать долгосрочное видение для компании – которое будет использоваться для комплектации штатом, стратегического планирования и для других целей.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Организационная структура</b></p> <p><input type="radio"/> А3-3. Назначить должностное лицо, ответственное за усовершенствование практик управления и нормативного соответствия. Это может быть либо штатная должность на полную занятость (корпоративный секретарь), или должность по совместительству для одного из исполнительных должностных лиц или юридического консультанта.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><input type="radio"/> А3-4. Периодически пересматривать существующую организационную структуру и линии субординации с целью оценки.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Ключевые политики и процедуры</b></p> <p><input type="radio"/> А3-5. Задокументировать и периодически анализировать эффективность ключевых процессов (бухгалтерского учета, закупок и т.п.). Установить базовые каналы коммуникации, чтобы сообщать о недостатках ключевых процессов.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><input type="radio"/> А3-6. Начать составление простого календаря корпоративных событий (таких как собрания коллектива, участие представителей компании в конференциях и публичных форумах и т.п.)</p>	КС СС ДС	В С Н
<p>Этап 4</p>	<p><b>Осведомленность и серьезность намерений собственников</b></p> <p><input type="radio"/> А4-1. Создать функцию корпоративного секретаря для обеспечения эффективной работы совета директоров, помогать совету директоров усовершенствовать практики управления и нормативное соответствие, и организовывать ежегодные собрания акционеров.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Организационная структура</b></p> <p><input type="radio"/> (Совет директоров создан – см. Тему Б)</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><b>Ключевые политики и процедуры</b></p> <p><input type="radio"/> А4-2. Разработать план действий, с четким описанием мероприятий, временными рамками и ответственностью за усовершенствование управления.</p>	КС СС ДС	В С Н
	<p><input type="radio"/> А4-3. Формализовать ключевые положения корпоративного управления при участии всех акционеров и основных заинтересованных сторон. Включить их в устав, Соглашение акционеров и Правила внутреннего трудового распорядка.</p>	КС СС ДС	В С Н





# Рабочий лист А.3:

## Тема Б. Принятие решений и стратегический надзор (продолжение)



Временные рамки: КС = <6 мес.; СС = 6-12 мес.; ДС = > 1 год.

Приоритетность: В = высокая; С = средняя; Н = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Временные рамки	Приоритетность
 <b>Этап 3</b>	<b>Планирование преемственности</b> <input type="radio"/> <b>Б3-5.</b> Разработать базовую систему планирования преемственности для руководства высшего звена, чтобы обеспечить своевременную подготовку резерва талантов.	КС СС ДС	В М Н
	<b>Кадровое планирование</b> <input type="radio"/> <b>Б3-6.</b> Сделать функцию Человеческих ресурсов стратегическим партнером (или частью команды по стратегическому управлению) – напр., помочь разработать эффективные стратегии поиска, привлечения и удержания персонала, программы компенсации и льгот, программы профессионального развития и системы управления результативностью.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> <b>Б3-7.</b> Расширить должностные инструкции для каждой должности, чтобы сформировать подробные должностные обязанности с изложением требуемых качеств и квалификаций. Пересмотреть квалификацию имеющихся сотрудников на предмет их соответствия должностным обязанностям.	КС СС ДС	В М Н
	<input type="radio"/> <b>Б3-8.</b> Разработать систему поощрения, чтобы привлечь самых высококлассных специалистов и мотивировать их к наилучшим результатам (мастерство – самостоятельность - цель), включая четкие возможности для профессионального и карьерного роста, признание достигнутых результатов и поощрение на их основе (опционы на покупку акций, участие в прибыли и т.п.)	КС СС ДС	В М Н
	<input type="radio"/> <b>Б3-9.</b> Изучить и принять во внимание факторы удержания персонала при активном участии сотрудников: привлекательные условия работы, правила внутреннего трудового распорядка компании, конкурентная компенсация и пакет льгот.	КС СС ДС	В М Н
 <b>Этап 4</b>	<b>Совет директоров</b> <input type="radio"/> <b>Б4-1.</b> Четко определить роль совета, особенно в отношении повседневного управления, и включить обязанности и ответственность директоров перед компанией и акционерами в Положение о совете директоров и письмо о назначении директоров.	КС СС ДС	В М Н
	<input type="radio"/> <b>Б4-2.</b> Оценивать навыки, необходимые для выполнения своих обязанностей советом директоров исходя из стратегического направления компании, а также оценивать текущие навыки и пробелы, имеющиеся в составе совета директоров.	КС СС ДС	В М Н
	<input type="radio"/> <b>Б4-3.</b> Убедиться, что состав совета директоров сформирован надлежащим образом, учитывая набор навыков, профессиональный опыт, личностные качества, разнообразие (пол, возраст и т. д.) и баланс исполнительных, неисполнительных и независимых директоров.	КС СС ДС	В М Н
	<input type="radio"/> <b>Б4-4.</b> Создать эффективные и действенные процедуры функционирования совета директоров: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Предоставлять достаточно времени для эффективного обсуждения и участия всех директоров.</li> <li>▶ Предоставлять сфокусированную повестку дня для каждого заседания, основанную на ежегодном календаре заседаний совета директоров.</li> <li>▶ Поддерживать баланс между докладами высшего руководства и дискуссиями в совете директоров, а также между обзором прошлых результатов и стратегическим планированием.</li> <li>▶ Распространять краткие, но ориентированные на конкретные действия, справочные материалы для членов совета директоров как минимум за пять рабочих дней до заседания совета директоров.</li> <li>▶ Вести записи и утверждать протоколы (обсуждения, мнения и решения). Используйте их для обеспечения тщательного контроля за выполнением решений.</li> </ul>	КС СС ДС	В М Н
	<b>Планирование преемственности</b> <input type="radio"/> <b>Б4-5.</b> Разработать стратегические планы преемственности для генерального директора и ключевых должностных лиц / технических специалистов (включая немедленную, среднесрочную и долгосрочную преемственности).	КС СС ДС	В С Н

# Рабочий лист А.4:

## Тема В. Управление рисками и средства внутреннего контроля



Временные рамки: (КС) = <6 мес.; (СС) = 6-12 мес.; (ДС) = > 1 год.

Приоритетность: (В) = высокая; (С) = средняя; (Н) = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Временные рамки	Приоритетность		
<p>Этап 1</p>	<b>Средства внутреннего контроля</b> <input type="radio"/> <b>В1-1.</b> Убедиться, что компания соблюдает соответствующие законы и правила. <input type="radio"/> <b>В1-2.</b> Отделить источники денежных средств и банковские счета компании от личных источников и счетов учредителей. <input type="radio"/> <b>В1-3.</b> Проводить регулярный мониторинг и анализ потребностей в денежных потоках, чтобы эффективно планировать потребности в оборотных средствах, финансировании и инвестиционные стратегии. <input type="radio"/> <b>В1-4.</b> Провести базовую оценку, чтобы понять общую чистую стоимость предприятия.	(КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н)	(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)		
	<p>Этап 2</p>	<b>Средства внутреннего контроля</b> <input type="radio"/> <b>В2-1.</b> Создать механизм информирования о мошенничестве и злоупотреблениях (служебные разоблачения). <input type="radio"/> <b>В2-2.</b> Выявить потенциальные риски для бизнеса, оценить их влияние и разработать соответствующие действия по минимизации последствий (а также определить «собственников риска»). <input type="radio"/> <b>В2-3.</b> Интегрировать средства контроля на основе оценки риска в бизнес-процессы. (напр., лимиты одобрения, разделение полномочий, проверки и т. д.). <input type="radio"/> <b>В2-4.</b> Выявить критические должности, подверженные рискам ключевых лиц, назначить дублеров / заместителей для ключевых функций / технических специалистов, а также обеспечить, чтобы они приобрели необходимые навыки и опыт. <input type="radio"/> <b>В2-5.</b> Сформулировать ключевые принципы делового поведения, включая, как минимум конфликты интересов и сделки со связанными сторонами и регулярно доводить их до ведома персонала. <input type="radio"/> <b>В2-6.</b> Установить право подписи для банковских счетов и контроля над управлением денежными средствами с соответствующими порогами, делегированием и распределением обязанностей. <input type="radio"/> <b>В2-7.</b> Убедиться в том, что в компании функционируют методы бухгалтерского учета, учетная политика и отчетность по всем инвестициям и займам. <input type="radio"/> <b>В2-8.</b> Включить отчеты и прогнозы по движению денежных средств в обсуждения по финансовому планированию. Убедиться, что все инвестиции учитывают потребности в денежных потоках (рискованность, условия, сроки погашения, ликвидность). <input type="radio"/> <b>В2-9.</b> Задокументировать четкие должностные обязанности для ИТ-функции, чтобы обеспечить удовлетворение всех ключевых ИТ-потребностей для поддержки дальнейшего роста компании. Проанализировать, какие ИТ-функции должны быть внутренними, а какие внешними. <input type="radio"/> <b>В2-10.</b> Убедиться, что ваша ИТ-система для генерации данных и отчетов является безопасной; разработать формальные защитные процессы для управления безопасностью и непрерывностью бизнеса / аварийным восстановлением.	(КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н)	(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)	
		<p>Этап 3</p>	<b>Средства внутреннего контроля</b> <input type="radio"/> <b>В3-1.</b> Разработать политики и процедуры для мониторинга и снижения стратегических и операционных рисков в соответствии с видением и планами бизнеса. Ключевую роль в этом процессе должен сыграть Исполнительный комитет. <input type="radio"/> <b>В3-2.</b> Определить полномочия и лимиты полномочий бизнес-единиц, их линии отчетности и инструкции по ключевым процессам, чтобы создать порядок отчетности по каждому проекту и виду деятельности. <input type="radio"/> <b>В3-3.</b> Разработать подробный кодекс этики и принципы делового поведения, использовать их в процессе вводного инструктажа и регулярно подкреплять их в общении с персоналом. <input type="radio"/> <b>В3-4.</b> Установить надлежащие меры по устранению нарушений кодекса поведения и сообщить всей организации о результатах / последствиях несоблюдения. Обеспечить понятность и эффективность санкций за нарушения.	(КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н) (КС) (СС) (ДС) (В) (С) (Н)	(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)

# Рабочий лист А.4:

## Тема В. Управление рисками и средства внутреннего контроля (продолжение)



Временные рамки: (К) = <6 мес.; (С) = 6-12 мес.; (Н) = > 1 год.

Приоритетность: (В) = высокая; (С) = средняя; (Н) = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Временные рамки			Приоритетность		
 <p>Этап 3</p>	<input type="radio"/> <b>В3-5.</b> Нанять профессионального финансового директора. (Если есть внешние инвесторы, это должно быть согласовано с ними).	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В3-6.</b> Разработать простую стратегию ИТ для определения будущих потребностей предприятия (функциональных, инфраструктурных) и установить очередность инициатив по ИТ на краткосрочную и среднесрочную перспективу для планирования потребностей в капитале.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В3-7.</b> Провести независимый ИТ-аудит, чтобы убедиться, что системы безопасны и могут поддерживать цели и задачи организации.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<b>Внутренний аудит</b> <input type="radio"/> <b>В3-8.</b> Создать функцию внутреннего аудита, которая бы координировала свои действия с функциями нормативного соответствия и управления рисками. Определить, должна ли эта функция быть внутренним ресурсом или привлеченным – или наполовину привлеченным (использование внешней фирмы для совместной работы с внутренним персоналом, чтобы подготовить и укрепить экспертные знания. Собственники должны обеспечить максимальную независимость внутреннего аудита, чтобы обеспечить полную прозрачность рисков / проблем, требующих решения).	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В3-9.</b> Обеспечить, чтобы внутренний аудит обращал внимание на зоны высокого риска в бизнесе и давал дополнительные гарантии – и предусмотреть ретроспективный или менее интенсивный мониторинг зон меньшего риска, чтобы наилучшим образом использовать время/ресурсы.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
 <p>Этап 4</p>	<b>Средства внутреннего контроля</b>						
	<input type="radio"/> <b>В4-1.</b> Менеджмент (исполнительный комитет) регулярно анализирует ход выполнения бизнес-плана, выявляет и устраняет риски с помощью соответствующих средств внутреннего контроля.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В4-2.</b> Совет директоров регулярно обеспечивает наличие в компании надежной системы внутреннего контроля (например, на основе COSO).	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В4-3.</b> Создать ИТ-системы для учета и отображения продаж, счетов и точной оценки начислений и доходов в любой момент времени. Система должна быть надежной для защиты от несанкционированного использования и для выявления потенциально проблемных транзакций.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<b>Внутренний аудит</b> <input type="radio"/> <b>В4-4.</b> Обеспечить функциональную подотчетность внутреннего аудитора либо совету директоров либо комитету совета директоров (обычно комитету по аудиту), а не генеральному директору, за исключением аспекта административного подчинения. Обеспечить утверждение планов аудита советом директоров.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В4-5.</b> Обеспечить координацию действий между внутренним аудитом и внешним аудитором.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<b>Внешний аудит</b> <input type="radio"/> <b>В4-6.</b> Назначить авторитетного внешнего аудитора. Обеспечить, чтобы внешний аудитор анализировал и сообщал о существенных недостатках контрольной среды.	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
	<input type="radio"/> <b>В4-7.</b> Обеспечить независимость аудитора, оградив его от предоставления других услуг, которые могли бы стать причиной конфликта интересов (напр., консультирование, услуги по налогообложению).	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)
<input type="radio"/> <b>В4-8.</b> Рассмотреть возможность периодической ротации аудитора, или по крайней мере, старшего аудитора (напр., минимум каждые три года).	(К)	(С)	(Д)	(В)	(С)	(Н)	

# Рабочий лист А.5:

## Тема Г. Раскрытие информации и прозрачность



Временные рамки: (КС) = <6 мес.; (СС) = 6-12 мес.; (К) = > 1 год.

Приоритетность: (В) = высокая; (С) = средняя; (Н) = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Временные рамки	Приоритетность
Этап 1	<b>Раскрытие финансовой информации</b> <input type="radio"/> Г1-1. Готовить базовые финансовые отчеты. <input type="radio"/> Г1-2. Использовать непротиворечивую финансовую информацию для регистрации, отчетности и других целей.	(КС) (СС) (ДС) (КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н) (В) (С) (Н)
	Этап 2	<b>Раскрытие финансовой информации</b> <input type="radio"/> Г2-1. Проводить ежемесячную сверку банковских счетов. <input type="radio"/> Г2-2. Обеспечить своевременное (ежемесячное или ежеквартальное) предоставление финансовой отчетности всем акционерам.	(КС) (СС) (ДС) (КС) (СС) (ДС)
<b>Раскрытие нефинансовой информации</b> <input type="radio"/> Г2-3. Согласовать с акционерами, какая важнейшая нефинансовая информация будет предоставляться им на регулярной основе. Эта информация должна включать результаты деятельности за прошедший период, а также освещать проблемы, ожидаемые в будущем (риски, возможности и т.п.).		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
<input type="radio"/> Г2-4. Обеспечить предоставление всем владельцам акций равновесной информации.		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
<input type="radio"/> Г2-5. Разработать публичный профиль предприятия и последовательно использовать его в целях маркетинга, присутствия в Интернете и других бизнес-целей.		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
Этап 3		<b>Раскрытие финансовой информации</b> <input type="radio"/> Г3-1. Обеспечить подготовку финансовой отчетности в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета.	(КС) (СС) (ДС)
	<b>Раскрытие нефинансовой информации</b> <input type="radio"/> Г3-2. Назначить лицо, или учредить должность, ответственную за своевременное раскрытие информации, возможно, совмещающее роли финансового директора, сотрудника по нормативному соблюдению или корпоративного секретаря.	(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
	<input type="radio"/> Г3-3. Определить информацию, которая будет включена в информационные документы для регулярных встреч с внешними консультантами / консультативным советом.	(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
	<input type="radio"/> Г3-4. Определить, какая ключевая нефинансовая информация будет раскрываться общественности (напр., краткая информация о результатах деятельности компании, перспективные стратегии, практики корпоративного управления, практики социальной корпоративной ответственности) и предоставляться через доступные каналы информации.	(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
	<input type="radio"/> Г3-5. Установить средства эффективной коммуникации для передачи ключевых решений (стратегии, приоритетов) и другой соответствующей информации всем сотрудникам.	(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
	<input type="radio"/> Г3-6. Обеспечить регулярные коммуникации по поводу кодекса деловой этики / политики делового поведения. Находить способы регулярно подкреплять такие коммуникации.	(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
	Этап 4	<b>Раскрытие финансовой информации</b> <input type="radio"/> Г4-1. Обеспечить подготовку финансовой отчетности компании в соответствии с МСФО для МСП или U.S. GAAP (при наличии / в случае поиска иностранных инвесторов). <input type="radio"/> Г4-2. Выбрать внешнюю аудиторскую фирму в соответствии с четко определенными критериями, таким как опыт, независимость, репутация, стоимость.	(КС) (СС) (ДС) (КС) (СС) (ДС)
<b>Раскрытие нефинансовой информации</b> <input type="radio"/> Г4-3. Регулярно представлять всю существенную информацию совету директоров в заранее определенном формате и установленные сроки (не реже одного раза в квартал).		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
<input type="radio"/> Г4-4. Распространять отчеты с ключевой информацией (например, годовой отчет) среди акционеров в соответствии с требованиями законодательства и соглашениями акционеров.		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
<input type="radio"/> Г4-5. Рассмотреть, какие формы регулярного добровольного раскрытия информации заинтересованным сторонам (помимо тех, которые требуются по закону) были бы полезны для компании.		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)
<input type="radio"/> Г4-6. Убедиться, что функция раскрытия информации компании должным образом удовлетворяет информационные запросы акционеров.		(КС) (СС) (ДС)	(В) (С) (Н)



# Рабочий лист А.6:

## Тема Д. Собственность



Временные рамки: (К) = <6 мес.; (С) = 6-12 мес.; (Н) = > 1 год.  
 Приоритетность: (В) = высокая; (С) = средняя; (Н) = низкая

Этап МСП	Ведущая практика / Мера, направленная на изменение	Временные рамки	Приоритетность	
Этап 1	<b>Роль учредителя/семьи</b> <input type="radio"/> Д1-1. Определить и довести до ведома всех сотрудников роль учредителя (ей) в деятельности компании. <input type="radio"/> Д1-2. Определить функции и права других членов семьи и довести их до ведома членов семьи и сотрудников компании. <b>Разрешение споров между акционерами</b> <input type="radio"/> Д1-3. Включить положения об урегулировании споров между акционерами в акционерное соглашение или в устав.	(К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н)	(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)	
	Этап 2	<b>Участие акционеров</b> <input type="radio"/> Д2-1. Проводить ежегодные собрания акционеров для обсуждения ключевых решений, дивидендов и планов. <b>Роль учредителя/семьи</b> <input type="radio"/> Д2-2. Установить четкие разграничения и довести до ведома заинтересованных сторон разницу между проблемами бизнеса и семьи и о надлежащих каналах для их решения. <input type="radio"/> Д2-3. Обсудить в рамках семьи непредвиденные проблемы преемственности и определить возможных преемников, как в высшем руководстве, так и среди собственников.	(К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н)	(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)
		Этап 3	<b>Участие акционеров</b> <input type="radio"/> Д3-1. Обеспечивать надлежащую организацию и эффективную работу собраний акционеров, чтобы обеспечить адекватное участие акционеров. В частности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обо всех важных предметах для обсуждения информировать заблаговременно</li> <li>• Документация должна быть подготовлена на профессиональном уровне и распространяться своевременно</li> <li>• Делать собрания актуальными и интересными, прислушиваться к акционерам по вопросам, вынесенным на голосование</li> </ul> <b>Роль учредителя/семьи</b> <input type="radio"/> Д3-2. Обсудить, желательно ли чтобы члены семьи выполняли несколько ролей и обязанностей в бизнесе. О принятом решении должно быть хорошо известно как внутри бизнеса, так и семье. <input type="radio"/> Д3-3. Установить четкие разграничения между: (1) собственниками (акционерами); (2) сотрудниками (особенно, руководством высшего звена); (3) членами семьи, не являющимися сотрудниками/ акционерами. Члены семьи, «носящие несколько шляп», должны понимать надлежащие способы поведения и общения в своих различных ролях. <input type="radio"/> Д3-4. Определить четкие пути развития карьеры для исполнительных должностных лиц, не являющихся членами семьи, и технических специалистов. <input type="radio"/> Д3-5. Разработать и сообщить план преемственности семейной собственности (и управления, если применимо).	(К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н)
Этап 4			<b>Участие акционеров</b> <input type="radio"/> Д4-1. Определить эффективные способы регулярного информирования всех акционеров о политике, стратегии и результатах компании. Убедиться, что такие способы не создают дополнительную нагрузку для акционеров. <b>Роль учредителя/семьи</b> <input type="radio"/> Д4-2. Разработать и довести до ведома всех политики, механизмы и структуры для регулирования решений, способных повлиять на право собственности, трудоустройство членов семьи, выплату дивидендов и других льгот. Среди таких механизмов следует предусмотреть особые потребности в обучении, образовании для членов семьи, работающих в бизнесе в настоящее время и в будущем. <b>Разрешение споров между акционерами</b> <input type="radio"/> Д4-3. Расширить положения по разрешению корпоративных споров, включив в них ведущую роль Совета директоров. <input type="radio"/> Д4-4. Назначить лицо, ответственное за реализацию стратегии и политики разрешения споров в сфере управления.	(К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н) (К) (С) (Н)



## Шаг 3

### План действий моей компании в сфере управления

*Определите **первоочередные пункты плана**, которые необходимо выполнить **в краткосрочной перспективе**, на основе рекомендованных мероприятий, выделенных на Шаге 2. Используйте рабочий лист А.7 на следующей странице.*

*Сначала составьте список, выбрав хотя бы один "краткосрочный" элемент с высокой приоритетностью из каждой темы. Затем просмотрите списки, чтобы сгруппировать действия в более широкие категории, предпочтительно объединяя мероприятия, которые выполняются параллельно и будут взаимодополняющими. И для того, чтобы список задач оставался реалистичным и управляемым, мы рекомендуем, чтобы ваш окончательный перечень включал не более пяти пунктов.*



# Рабочий лист А.7:

## Краткосрочные приоритетные мероприятия/действия

Тема управления	Мероприятие/действие	Ответственный	Срок
<b>А</b> Тема А. Культура и приверженность надлежащему управлению			
<b>Б</b> Тема Б. Принятие решений и стратегический надзор			
<b>В</b> Тема В. Управление рисками и средства внутреннего контроля			

# Таблица А.7:

Краткосрочные приоритетные мероприятия/действия (продолжение)

Тема управления	Мероприятие/действие	Ответственный	Срок
 Тема Г. Раскрытие информации и прозрачность			
 Тема Д. Собственность			

# ССЫЛКИ

Abor, J., and N. Biekpe. 2007. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7 (3): 288–300.

ACCA. 2015. Governance for all: The implementation challenge for SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants (June). <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf>.

ACCA. 2018. How vision and strategy helps small businesses succeed: Governance needs of SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants. (October). [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/Governance-needs-for-SMEs/pi-governance-needs-SMEs.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Governance-needs-for-SMEs/pi-governance-needs-SMEs.pdf).

ACFE. 2014. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Study*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners. <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>.

Adkins, A. 2016. Employee engagement in U.S. stagnant in 2015. *Gallup News* website (January 13). <http://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>.

Baer, M., and M. Frese. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* (February) 24 (1): 45–68.

Bharadwaj-Badal, S., and B. Ott. 2015. Delegating: A huge management challenge for entrepreneurs. *Business Journal* (April). Gallup. <http://news.gallup.com/businessjournal/182414/delegating-huge-management-challenge-entrepreneurs.aspx>.

Brunninge, O., M. Nordqvist, and J. Wiklund. 2007. Corporate governance and strategic changes in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics* (October) 29 (3): 295–308.

Chamorro-Premuzic, T. 2013. Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review* website (April 10). <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>.

Churchill, N. C., and V. L. Lewis. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61 (3): 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.

COSO. 2013. *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. Durham, North Carolina: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive\\_Summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf).

Deloitte. 2015. Business succession planning: Cultivating enduring value. Report (Volume 6: Cementing a legacy) Business Succession Planning series. New York: Deloitte. <https://www.google.com/search?q=Business+succession+planning%2C+Cultivating+enduring+value%3B+Deloitte+Development+LLC.%2C+2015&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

ecoDa. 2010. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Brussels: ecoDa.

Ethical Systems. 2018. Take our survey: Module 1 ethical culture measurement. *Ethical Systems* website. <http://www.ethicalsystems.org/content/take-our-survey-module-1-ethical-culture-measurement>.

Francis, T. 2016. Best-paid CEOs run some of worst-performing companies. *The Wall Street Journal* website (July 25). <https://www.wsj.com/articles/best-paid-ceos-run-some-of-worst-performing-companies-1469419262>.

GRI. 2013. Report or explain—A smart policy approach for non-financial information disclosure. GRI non-paper. Amsterdam, Netherlands: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-non-paper-Report-or-Explain.pdf>.

Groton, J. P., and H. Haapio. 2007. From reaction to proactive action: Dispute prevention processes in business agreements. *ResearchGate* website. [https://www.researchgate.net/publication/242148632\\_From\\_Reaction\\_to\\_Proactive\\_Action\\_Dispute\\_Prevention\\_Processes\\_in\\_Business\\_Agreements](https://www.researchgate.net/publication/242148632_From_Reaction_to_Proactive_Action_Dispute_Prevention_Processes_in_Business_Agreements).

Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January) 65 (5): 87–96. <https://pdfs.semanticscholar.org/caza/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>.

HKIoD. 2009. Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong. Hong Kong Institute of Directors. [http://www.hkiod.com/document/corporateguide/sme\\_guidelines\\_eng.pdf](http://www.hkiod.com/document/corporateguide/sme_guidelines_eng.pdf).

IASB. 2009. *IFRS for SMEs*. London: International Accounting Standards Board. <https://www.iasplus.com/en/news/2009/july/news4969>.

IFC. 2008. *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook).

IFC. 2010. *The SME Banking Knowledge Guide*. Washington, D.C.: International Finance Corporation Advisory Services/Access to Finance. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES>.

IFC. 2013. *Good Practice Handbook: Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro-Commodity Supply Chain*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/138bd80041bb99d6846e8400ca2aa08/IFC\\_Handbook\\_AgroSupplyChains.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/138bd80041bb99d6846e8400ca2aa08/IFC_Handbook_AgroSupplyChains.pdf?MOD=AJPERES).

IFC. 2015a. *Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly*. Practical Guide for Directors. Washington, D.C.: International Finance Corporation. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fo6d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom\\_Disputes\\_Practical\\_Guide\\_for\\_Directors.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fo6d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom_Disputes_Practical_Guide_for_Directors.pdf?MOD=AJPERES).

IFC. 2015b. *Corporate Governance Success Stories*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24790>.

IFC. 2017. Good governance of family-owned businesses is critical to emerging market economies. Interview with Joseph Fan. Corporate Governance Insights Interview Series. IFC website. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/news+and+events/news/j\\_fan\\_interview](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/j_fan_interview).

IoDSA—A. 2010. Governance in SMEs - a guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises. Institute of Directors in South Africa. <https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/Docs/GovernanceinSMEsGuidelowsres.pdf>.

Khanna, V., and Z. Roman. 2010. Survey says. . . Corporate governance matters to investors in emerging market companies. Report. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://www.google.com/search?q=%E2%80%99CSurvey+Says%E2%80%A6+Corporate+Governance+Matters+to+Investors+in+Emerging+Market+Companies&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

Laloux, F. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Millis, Massachusetts: Nelson Parker Publishing.

Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* (June) 1 (2): 119–43. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x/full>.

Laya, A. G. 2015. How small companies can change the world. *World Economic Forum* website (October 14). <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/how-small-companies-can-change-the-world/>.

Liu, W., H. Yang, and G. Zhang. 2012. Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal Management* (December) 29 (4): 965–87. [https://www.researchgate.net/profile/Guangxi\\_Zhang/publication/226923120\\_Does\\_family\\_business\\_excel\\_in\\_firm\\_performance\\_An\\_institution-based\\_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-business-excel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Guangxi_Zhang/publication/226923120_Does_family_business_excel_in_firm_performance_An_institution-based_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-business-excel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf).

LRN. 2016. *The HOW Report*. Los Angeles, California: LRN Company. <http://howmetrics.lrn.com/>.

Matejun, M., and Z. Mikoláš. 2017. Small business life cycle: Statics and dynamics (S&D) model. *Engineering Management in Production and Services* 9 (4). [http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun\\_mikolas.pdf](http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun_mikolas.pdf).

Monks, R. A. G., and N. Minow. 2004. *Corporate Governance*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.

Neubauer, F., and A. G. Lank. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave Macmillan.

Nieweler, A. 2014. What's the difference between a code of ethics and conduct? *Whistleblower Security* website (July 23). <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>.

Nordstrom, C., G. Eun Choi, and C. Llorach. 2012. *The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies*. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>.

Norway MFA. 2016. Sample code of conduct for small and medium enterprises. Commissioned by UNDP. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs.

OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.

OECD. 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook—2005 Edition*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/cfe/smes/oecdsmehandentrepreneurshipoutlook-2005edition.htm>.

OECD. 2010. Corporate governance of small and medium-sized enterprises (SMEs). OECD website. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/corporategovernanceofsmallandmedium-sizedenterprisessmes.htm>.

Phillips, M. 2011. Why do airlines always lose money? Hint: It's not due to taxes or fuel costs. *Freakonomics* blog (June 24 post). <http://freakonomics.com/2011/06/24/why-do-airlines-always-lose-money-hint-its-not-due-to-taxes-or-fuel-costs/>.

Popova, M. 2013. Anatomy, mastery, purpose: The science of what motivates us, animated. *Brainpickings* website (May 9). <https://www.brainpickings.org/2013/05/09/daniel-pink-drive-rsa-motivation/>.

PwC. 2017. The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms. PwC's 2017 US Family Business Survey. New York: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/family-business-survey.html>.

Romero, J. L. 2008. Southwest Airlines employee motivation. *Leader Newsletter* website. <http://www.skills2lead.com/southwest-airlines-employee-motivation.html>.

Saleem, S., S. T. Cavusgil, T. Tietenberg, N. Chandhoke, and S. Hollensen. 2008. *Environment for Business*. Delhi, India: Pearson India. <https://www.amazon.com/Environment-Business-GTU-requirements-Technological/dp/8131759237>.

Schlanger, D. 2012. How Southwest keeps making money in a brutal airline industry. *Business Insider* blog (June 13 post). <http://www.businessinsider.com/case-study-how-southwest-stays-profitable-2012-6>.

Tricker, R. I. 1984. *Corporate Governance: History of Management Thought*. Farnham, United Kingdom: Ashgate Publishing.

Trinidad and Tobago. 2013. *Trinidad and Tobago Corporate Governance Code 2013*. Port of Spain, Trinidad: Trinidad and Tobago Corporate Governance Code Secretariat. [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=399](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=399).

UNGC. 2018. Supply chain sustainability: The business case. *United Nations Global Compact* website. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/business-case>.

Wasserman, N. 2008. The founder's dilemma. *Harvard Business Review* (February). <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>.

Wilson, F. 2012. The board of directors—Selecting, electing & evolving. *AVC* blog (March 12 post). <http://avc.com/2012/03/the-board-of-directors-selecting-electing-evolving/>.

World Bank. 2018. Small and medium enterprises (SME) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. *World Bank* website. <http://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.

Wulfsohn, L. 2014. *The Company Secretary as Polymath: Private Sector Opinion* 34. IFC Corporate Governance Knowledge Publication. Washington, D.C.: International Finance Corporation. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/the+company+secretary+as+polymath](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/the+company+secretary+as+polymath).









© 2019 International Finance Corporation. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433 USA

Internet: [ifc.org/corporategovernance](http://ifc.org/corporategovernance)



*Creating Markets, Creating Opportunities*