



# ПЯТАЯ НОГА

Наблюдательный Совет в развитии  
малого и среднего бизнеса.  
Катехизис



Е.Н. Емельянов, С.Е. Емельянова

Е. Н. Емельянов

**Пятая нога. Наблюдательный  
совет в развитии малого  
и среднего бизнеса. Катехизис.  
Библиотека Владельца Бизнеса**

«Издательские решения»

**Емельянов Е. Н.**

Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис. Библиотека Владельца Бизнеса / Е. Н. Емельянов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-932942-4

Тема книги — Наблюдательный совет и его роль в развитии бизнеса. Предполагается, что речь идет о частной компании среднего масштаба, которая стремится стать большой. Бывает ли такое в действительности — наблюдательный совет в реальной бизнес-компании? Что это такое, зачем этот Наблюдательный совет, и как все это вообще выглядит — этому и посвящена книга.

ISBN 978-5-44-932942-4

© Емельянов Е. Н.  
© Издательские решения

## Содержание

Предисловие	6
Вместо введения	7
Введение	10
1. «Допекло», или когда создаются Наблюдательные советы в малом и среднем бизнесе	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис Библиотека Владельца Бизнеса**

**Е. Н. Емельянов  
С. Е. Емельянова**

*Выпускающий редактор* Олег Линецкий

*Корректор* Татьяна Антонова

*Художественное оформление* Николай Осипов

© Е. Н. Емельянов, 2018

© С. Е. Емельянова, 2018

ISBN 978-5-4493-2942-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Сегодня, в нашу высокотехнологичную эпоху, рядом с технологиями и новациями по-прежнему уютно соседствует ряд стереотипов. Один из них – что корпоративное управление предназначено только для больших публичных компаний.

В чем жизнеспособность этого стереотипа у российских собственников? Будем откровенны. Порой – наличие не совсем чистых интересов. Порой – нежелание выносить сор из избы. Иногда – нежелание делиться своей властью. Непонимание, что бизнес должен быть публичным.

Тем не менее, все больше примеров компаний, которые активно используют ресурс корпоративного управления. Они создают у себя советы директоров. Приглашают в них профессиональных независимых директоров. Начинают обсуждать с ними свои бизнес-вопросы. Вместе находят прорывные решения. И в результате их бизнес растет сегодня быстрее.

Опыт Ассоциации независимых директоров подтверждает это. Выигрывают те, кто услышал, кто сделал правильные выводы и вовремя создал у себя в компании новую – корпоративную – систему управления.

Для этого нужны новые знание и умения – в этой связи издание «Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса» Евгения и Светланы Емельяновых представляется очень ценным и полезным. Оно очевидно будет способствовать распространению лучших практик корпоративного управления в непубличных компаниях. Уверен, что читатели книги смогут взять все самое лучшее из того богатого опыта, который есть у авторов в плане создания советов директоров в организациях. Взять, чтобы победить в своем бизнесе.

Розанов Игорь, Исполнительный директор Ассоциации независимых директоров

## Вместо введения

*Тема этой книги – «Наблюдательный совет и его роль в развитии бизнеса».* Предполагается, что речь идет о частной компании среднего масштаба, которая стремится стать большой. Бывает ли такое в действительности – Наблюдательный совет в реальной бизнес-компании? Что это такое, зачем этот Наблюдательный совет, и как все это вообще выглядит? Можно долго обсуждать эту тему. Собственно, этому и посвящена вся эта книга. Но начать ее хочется не с теории, а с живого впечатления одного человека, очень хорошо умеющего свои впечатления описывать...

### *Пример из практики<sup>1</sup>*

Наблюдательный совет как головная боль наблюдателей. Когда я слышу словосочетание «Наблюдательный совет», перед глазами всплывает картина довольно унылая. Вспоминается один из Наблюдательных советов, на котором я долгое время выполнял секретарские функции.

По замыслу, по известной из книжек идее, по примерам из лучшей практики, мы знаем, что Наблюдательный совет – это высшая форма управления бизнесом, на которой проводится фундаментальный анализ ситуации и принимаются стратегические решения. На деле же довольно часто это-бездарная трата времени, не приносящая никому из участников мероприятия ни корысти, ни радости. Я хорошо помню, что томики с отчетами, которые Генеральный аккуратно приносил на каждое заседание, а до того рассылал по электронке, предварительно никто из участников не читал. Поэтому заседание начиналось с выяснения, что за цифра в этой колонке, а что за показатель вон в том столбике, а почему цифра такая, а не сякая, хотя в отчетах все это было подробнейшим образом разжевано. Потом, следуя известному механизму ассоциаций, мысль кого-то из владельцев перекидывалась на какой-нибудь совсем уж «нестратегический» вопрос, и на час-другой Наблюдательный совет превращался в обычную оперативку с сомнительными последствиями и неадекватным составом участников. Затем кто-то из владельцев, опасаясь впрямую «наезжать» на своего партнера, начинал сыпать обвинениями в адрес Генерального, а тот по каждому пункту аргументированно и занудно оправдывался. Потом вдруг оказывалось, что всем пора разбежаться, что половина вопросов повестки не обсуждена и никаких решений по ним не принято. А на следующем заседании выяснялось, что и из тех решений, которые успели принять, половина не исполнена, а про другую половину ничего неизвестно, т.к. на ее обсуждение опять не хватило времени. Так, скрипя и громяхая по ухабам, то и дело сбиваясь со столбовой дороги, вершила свой страдальческий путь колыхага под названием «Наблюдательный совет». То была, что называется, низшая, незрелая форма высшего органа управления бизнесом. Наблюдательный совет на стадии запуска.

Наблюдательный совет как произведение искусства. Что же тогда представляет собой высшая форма зрелости этого органа? На днях мне посчастливилось воочию увидеть работу Наблюдательного совета во всем ее блеске. Впечатление потрясающее! Что впечатлило? Орган работает как отлаженная машина принятия решений, ни минуты времени не теряя даром и генерируя попутно массу нестандартных идей. При этом, как следовало из обсуждений, все решения предыдущих заседаний четко исполняются. Проанализируем слагаемые успеха.

Во-первых, отчеты и предложения по каждой предусмотренной повесткой теме заслушиваются, что называется, из первых уст: доклад делает тот из менеджеров, который непосредственно отвечал за исполнение решения. Это означает, что специалист глубоко погружен в тему, не с чужих слов знает все ее нюансы и повороты, может моментально ответить на любой уточняющий вопрос.

---

<sup>1</sup> Ю. В. Пахомов. «Жизнь бизнеса», №3 (93) «Еще раз о Наблюдательном совете»

Во-вторых, к каждому докладу менеджеры тщательно готовятся. Как минимум за день-другой докладчики рассылают презентации, и члены Наблюдательного совета имеют возможность ознакомиться с материалом, проанализировать его и сформировать свою позицию. Сами презентации при этом показывают высочайшую культуру мышления авторов: все прозрачно, лаконично, предельно понятно и аргументировано, а где можно – подкреплено расчетами.

В-третьих, на обсуждении каждого вопроса повестки присутствует ровно тот состав участников, который необходим для всестороннего анализа темы. С переходом к очередному вопросу кто-то из менеджеров уходит, кто-то приходит, и происходит все это четко, без заминок, чуть ли не по секундомеру. При этом очередность вопросов в повестке спланирована таким образом, чтобы количество смен состава участников было минимальным.

В-четвертых, логика доклада каждого менеджера строится в рамках одного из трех возможных форматов: либо отчет о выполнении принятого решения с конкретными цифрами и фактами, либо аналогичный отчет о ходе выполнения незавершенной задачи, либо – постановка проблемы и предложение по ее решению. Владение последним форматом особенно поразило меня: после обозначения проблемы специалистом вскрываются причины и выдвигается несколько возможных вариантов решения. Затем докладчик анализирует с разных сторон каждый вариант, после этого – предлагает и обосновывает один, с оптимальным, на его взгляд, соотношением плюсов и минусов. Затем идет обсуждение доклада остальными участниками. И, наконец, владделец принимает и обнародует окончательное решение.

В-пятых, если все участники согласны с предложениями докладчика, на обсуждение времени не тратится. Никто не стремится высказаться ради того, чтобы просто высказаться. Занесли решение Наблюдательного совета в протокол – едем дальше! Дисциплина групповой работы такова, что практически никто не позволяет отвлекаться от обсуждаемой в данный момент темы. А если кто-то все же отвлекся – не пройдет и четверти минуты, как его поправят и вернут в покинутое русло.

Что сказать об участниках? Я видел этих менеджеров и Генерального два года назад. Я знаю, что они не посещали за это время ни легендарных тренингов, ни групп личностного роста. И я абсолютно уверен: та глубина анализа проблем и культура мышления, которыми отмечены их доклады, та культура, дисциплина и креативность, которые демонстрируются в обсуждении – это, прежде всего, результат двухгодичной работы Наблюдательного совета, к постановке которой владделец подошел предельно серьезно, вложив в него всю свою душу. Без этого, усилиями одних лишь консультантов, которые, конечно же, и строили всю эту «машинку», образцовый Наблюдательный совет никогда не был бы создан.

Не конфликтом единым. Я неоднократно писал о том, что одна из важнейших функций Наблюдательного совета, ради которой владельцы обычно и идут на его создание – это разрешение противоречий и конфликтов между ними, сидящими в одной лодке партнерами по бизнесу. Казалось бы, в нашем случае резонов для создания Наблюдательного совета гораздо меньше: владделец-то всего один! Тем не менее, Наблюдательный совет оказался жемчужиной и реальным конкурентным преимуществом бизнеса и в этом случае.

Эпоха инноваций. Стало уже общим местом рассуждение о том, что вся мировая – в том числе и наша – экономика стремительно погружается в инновационную бездну. И что в ближайшие годы выживут в бизнесе лишь те, кто сегодня не пожалеет сил на освоение новейших технологий и впредь будет поспешать в ногу за их развитием. Страшилка настолько приелась, что никого уже не пугает. Но я своими глазами вижу: одни бизнесмены все силы отдают лихорадочной борьбе за выживание и имеют более чем скромные результаты, в то время как другие – владеют и управляют сразу несколькими компаниями и при этом львиную долю времени тратят на то, чтобы мотаться по тусовкам, кого-то учить, у кого-то учиться, вообще общаться с интересными людьми. Когда пытаешься анализировать, чем отличаются эти два бизнес-сегмента, то обнаруживаешь: одни живут в традиционных парадигмах и технологиях, другие – в новей-



ших! И среди этих новейших – технологии корпоративного управления, умение использовать потенциал Наблюдательного совета!..

## Введение

### Почему написана эта книга?



История с написанием этой книги началась еще в конце 1990-х годов, когда один из национальных фондов предложил нам грант для подготовки учебника по корпоративному управлению. Тогда мы попросту не справились с этой задачей. Нам совершенно явно в то время не хватило реального опыта взаимодействия с этой стороной бизнеса. А писать учебник в виде пересказа чужих книг совершенно не хотелось.

С тех пор прошло почти двадцать лет. Мы успели поработать с более чем 250 компаниями малого и среднего бизнеса. И, к своему удивлению, просмотрев их список, обнаружили, что более чем в 50 из них мы так или иначе решали задачи корпоративного управления.

Поэтому теперь, когда понимание этой темы есть, что называется, «в кончиках пальцев», мы почувствовали, что готовы поговорить о ней всерьез. Тем более, что актуальность ее резко возрастает у нас на глазах от года к году и от месяца к месяцу. Это – первое и главное.

А второе, тоже весьма важное, состоит в том, что во все возрастающем потоке книг, пособий и курсов по корпоративному управлению чрезвычайно мало говорится о той нише, в которой мы работаем – о малом и среднем бизнесе. Но корпоративное управление здесь тоже есть. И оно сильно отличается своей спецификой. Поэтому, надеемся, наш опыт в этой сфере может оказаться полезным.

Со спецификой сферы малого и среднего бизнеса связан и выбранный нами формат этой книги. Мы старались максимально придерживаться здесь «легкого» жанра – очерка с примерами. Потому что полагали, что в наше время все труднее становится читать книги и все меньше становится их читателей. Особенно среди тех, для кого эта книга написана.

*Для кого написана эта книга?*

Эта книга написана для владельцев бизнеса, у которых есть своя компания или группа компаний, и которые уже не хотят жить только сегодняшним днем, и у кого есть амбиции развивать свое дело до нового, более высокого уровня. То есть книга может быть полезна всем состоявшимся предпринимателям, кто хоть раз всерьез задумывался о будущем своего дела – дальше, чем на месяц или даже год вперед. Наблюдательный совет – это инструмент для качественного рывка бизнеса. И книга написана для тех, кто ищет способы совершить этот рывок.

*Что такое Наблюдательный*

*совет и чем он отличается  
от Совета директоров?*

Очень важно договориться о терминах, потому что непонимание роли Наблюдательного совета, или Совета директоров, обычно начинается именно с путаницы слов.

Прежде всего, разберемся с понятиями «Совет директоров» и «Наблюдательный совет». Так вот, *это – одно и то же*. Сошлемся для простоты на Википедию: «Согласно ФЗ «Об акционерных обществах» и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» синонимом понятию «Совет директоров» является понятие «Наблюдательный совет»<sup>2</sup>.

Это, конечно, не здорово, что для одного и того же объекта у нас используется два одинаковых слова. Единственная польза – можно выбирать, что звучит красивее...

*Почему книга названа «Пятая нога»?*

На выбор можем предложить еще и «Пятое колесо». В наше время модно давать книгам броские названия. Мы захотели назвать эту работу «Пятая нога» или «Пятое колесо», исходя из известных пословиц: «Нужен, как телеге пятое колесо» или «Нужен, как собаке пятая нога». Потому что достаточно часто у представителей малого бизнеса можно наблюдать именно такую первую реакцию на словосочетание «Наблюдательный совет». Для них это – что-то заоблачное, имеющее отношение совсем к другому уровню бизнеса, а их делу, по-видимому, нужное именно как этот «пятый элемент». Но в подзаголовке мы решили сделать акцент на позитивной части этой работы. Наблюдательный совет реально работает в малом бизнесе. И от этого явно есть толк. Просто – нужно сделать все грамотно.

*Почему в названии есть  
слово «катехизис»?*

Вообще-то эта книга написана в жанре, сегодня чаще всего именуемом FAQ (*Frequently Asked Questions* – «Часто задаваемые вопросы» или, в современной русской интернет-традиции – «ЧАВО»). Нам довольно много приходилось отвечать на одни и те же вопросы. Собственно, именно ответы на вопросы о том, зачем нужен Наблюдательный совет и как он устроен, и составляют костяк этой книги.

А «Катехизис» – просто исторически более ранний вариант FAQ. «Ничто не ново под луной». За многие века до появления племени компьютерных программистов книги в стиле «катехизис» уже писались по всему миру. При том, что термин «катехизис» содержит в себе и еще один важный оттенок. Как вновь говорит Википедия<sup>3</sup>, «слово „катехизис“ употребляется для обозначения произведения, написанного в форме вопросов-ответов, или *символа веры*, сборника неких незыблемых принципов». Для нас важны оба эти смысла. Это и ответы на вопросы. И – символ нашей веры в то, как надо устроить работу Наблюдательного совета в действующем бизнесе так, чтобы из этого получилась реальная польза.

*Почему «Наблюдательный совет —  
в развитии бизнеса»?*

Эта книга написана для тех, для кого «закон не писан».

---

<sup>2</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82\\_%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2/](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2/)

<sup>3</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82\\_%D0%B5%D1%85%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81/](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82_%D0%B5%D1%85%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81/)

В стране, «корпоративная культура» которой характеризуется тем, что в ней зачастую не делается и то, что все по имеющимся законам обязаны делать, особое внимание привлекают те случаи, когда многие вдруг начинают делать то, что делать вовсе не обязаны. Тем более, если происходит это в реальном, малом и среднем бизнесе, где люди вообще-то очень серьезно относятся к своим ресурсам.

Наблюдательные советы, или Советы директоров (что, напомним вновь, есть одно и то же), в обязательном порядке должны создавать все предприятия с государственным участием и открытые акционерные общества. Но многие из них этого не делают или делают очень формально.

Тем необычнее выглядит то обстоятельство, что Наблюдательные советы все чаще и чаще по факту создаются там, где их никто не заставляет делать – на предприятиях малого и среднего бизнеса. (Далее мы будем использовать аббревиатуру МСБ (малый и средний бизнес) – по аналогии с международной распространенным термином SME (Small & Medium Enterprises).

Хотя это вроде бы как совершенно для МСБ лишнее. Никому не нужные дополнительные затраты сил, средств и времени. Но почему-то они это все-таки делают?

Ошибиться может один. События – другой. Услышать звон, но не понять, откуда он – третий. Но при очевидных уже масштабах распространения Наблюдательных советов по МСБ становится понятно: предприниматели находят для себя в этом какую-то пользу.

Какую именно? – На этот вопрос – что такое Наблюдательный совет и как он способен помочь в развитии бизнеса – пытается ответить эта книга. Хотя малый и средний бизнес, конечно же, имеют свою специфику. Совсем не всегда Наблюдательные советы (Советы директоров) здесь приобретают тот канонический вид и соответствуют тому традиционному образу, который обычно встречается в классической литературе по корпоративному управлению.

#### *Пример из практики*

Шесть лет тому назад Владелец одной производственной компании, отходя от оперативного управления своим бизнесом, узнал о Наблюдательном совете как об оптимальном инструменте, с помощью которого он сможет продолжать контролировать ситуацию. Он немедленно создал в своей фирме орган, абсолютно аналогичный по функциям Наблюдательному совету. Сам же стал Председателем этого органа, а в работе Совета участвовали еще два миноритарных Совладельца, один Независимый директор и Секретарь.

В своей деятельности новый орган руководствовался, главным образом, Партнерским соглашением, разработанным и подписанным совладельцами. Совет собирался с заданной регулярностью, не реже одного раза в месяц, и обсуждал все ключевые вопросы развития бизнеса, то есть был полностью аналогичен в своей конструкции классическому Совету директоров. За одним единственным исключением. Мажоритарный владелец категорически отказывался не только оформлять, но даже и называть этот орган Наблюдательным советом, используя для его обозначения эвфемизм – «Совещание владельцев». Причина была проста: ему не хотелось рисков, связанных с изменением механизмов принятия решений. Пока он чувствовал неизменность своего права принимать решения в соответствии со своей мажоритарной долей, он ощущал себя в безопасности. Так продолжалось несколько лет, пока один из миноритарных акционеров не продал ему свою долю.

#### *Что в основе? – «Три источника и три составные части»*

Точками опоры при написании книги для нас выступали три источника.

Первый из них – это лучшие практики, реальные примеры и образцы из работающих в нашей стране Наблюдательных советов МСБ, часть из которых мы сами помогали создавать, часть – вести и развивать.

Второй источник – российское законодательство и практика работы наших коллег из Ассоциации независимых директоров в «больших» Советах директоров государственных и акционерных предприятий. Тем паче, что и законодательство у нас по этому вопросу отнюдь не плохое, и в практике «больших» компаний можно найти немало интересного.

Третий источник – опыт международных компаний. Где система корпоративного управления имеет давнюю – предавнюю историю, и уже хотя бы поэтому накопила в себе бесценный опыт поколений.

В организации работы Наблюдательных советов реального бизнеса могут быть использованы и сплавлены воедино лучшие стороны каждой из этих трех составляющих.

*«Хорошее начало – половина сделанного», – поговаривают англичане.*

Что-то не похоже, что здесь написана уже половина...

# **1. «Допекло», или когда создаются Наблюдательные советы в малом и среднем бизнесе Когда приходит время создавать Наблюдательный совет в частной компании?**



Если у акционеров больших компаний часто вопрос о том, когда и как создавать Совет директоров, не стоит – это просто нужно делать автоматически, по закону, – то на предприятиях малого и среднего бизнеса владельцы сами начинают чувствовать, когда у них возникает потребность изменить что-то в своем образе жизни. Причем чувство это скорее не из серии – «А хорошо было бы...», но из разряда – «Допекло!». Именно в этих ситуациях, как правило, образование Наблюдательного совета становится лучшим способом, если вообще не единственным вариантом, спасения и развития своего дела, или решения разного рода сложных организационных проблем. Причем, при всем видимом разнообразии, количество этих типовых проблем не так уж велико. Это:

- привлечение в бизнес инвесторов или новых партнеров;
- развитие конфликтов между совладельцами (акционерами);
- активный рост бизнеса как по обороту, так и по количеству сотрудников;
- желание владельцев освободиться от оперативного управления;
- желание продать свой бизнес;
- желание передать свой бизнес по наследству.

*Как влияет привлечение инвестора  
на потребность в Наблюдательном  
совете?*

## *Пример из практики*

Этому Предпринимателю сильно повезло. Как раз в тот момент, когда было нужно, в результате активных поисков наконец-то нашелся Инвестор, вложения которого позволили бы придать существенное ускорение развитию бизнеса.

В обмен на свои инвестиции, потенциальный партнер потребовал не только долю в деле. Он также настаивал на занятии позиции Финансового директора своим доверенным лицом. Что было вполне приемлемо и, может быть, даже хорошо, поскольку свой финансист, бывший бухгалтер – птица невысокого полета... Но еще Инвестор считал необходимым запустить работу Наблюдательного совета. Что это за штука такая? Разве нельзя просто так, «на берегу», договориться обо всем? Какие подводные камни есть в этой затее? И зачем нужен еще один орган управления? Вот вопросы, на которые заранее хотелось получить ответы нашему Предпринимателю...

Как это ни парадоксально, мотив привлечения инвестора в бизнес, весьма важный для больших компаний – с одной стороны, или для стартапов – с другой, в активно растущем среднем бизнесе возникает совсем нечасто. За годы нашей практики количество таких случаев можно легко пересчитать на пальцах одной руки. И эта ситуация вполне понятна. Логично инвестировать в растущий бизнес с хорошим потенциалом. Но, как говаривал один из наших знакомых предпринимателей: «Зачем я буду продавать бизнес и даже его долю, если он приносит мне хорошую прибыль и имеет хорошие перспективы...» Поэтому средний бизнес обращается к инвесторам либо если в его развитии возникают серьезные сложности, либо если владельцы собираются переключиться на что-то другое.

В то же время любой вменяемый инвестор хочет контролировать работу приобретаемых им активов. Если он этого не делает – значит, с этим инвестором что-то не так. И владельца в подобных ситуациях должно настораживать скорее то, что инвестор не требует создавать Наблюдательный совет (Совет директоров). Это свидетельствует либо о низком профессиональном уровне инвестирующего, либо о том, что он не придает серьезного значения этому активу, полагаясь лишь на мимолетный просмотр отчетов своего финансиста.

Обычно инвестор ожидает достаточно быстрой или значимой отдачи на вложенный капитал и поэтому занимает довольно жесткую позицию в коммуникации. Инвестор, как правило, носитель сильно отличающегося опыта и другой деловой культуры. Он требует прозрачной отчетности. Ему нужна дисциплина в предоставлении информации и в регулярных совещаниях. Часто его начинают не устраивать менеджеры, и он может настаивать на замене даже тех из них, которые привыкли быть в компании незаменимыми. Диалоги с инвестором с глаз на глаз не всегда проходят конструктивно. Владельцу, привыкшему к позиции хозяина, непросто сменить ее на позицию равного, а то и подчиненного партнера. Наблюдательный совет, особенно – включающий в себя Независимых директоров, позволяет облегчить понимание языков и позиций представителей разного бизнес-опыта, а также настроить механизмы взаимодействия в новом партнерском альянсе. Тем не менее, не только финансовые вливания, но и, что не менее важно, «прививка» инвесторской деловой культуры оказывает, как правило, мощное стимулирующее влияние на рост бизнеса.

*Как Наблюдательный совет может  
повлиять на конфликты между  
совладельцами?*

Конфликты всегда драматичны. И не всегда хорошо заканчиваются. Но они же и несут в себе потенциал движения к новому, потенциал позитивного развития. Однако не всегда удастся добиться такого результата. Именно поэтому в качестве примера здесь мы хотим привести одну из самых позитивных историй в нашей практике.

#### *Пример из практики*

Совладельцев этой активно растущей компании было четверо. Они уже завоевали несомненное уважение коллег по бизнес-цеху своим стилем ведения дел. Предприятие росло как на дрожжах. И, как это часто бывает, на пике успеха среди Партнеров начали обостряться разногласия. Один из них по факту выполнял работу Генерального директора и был погружен во все детали происходившего в Компании. Другой постоянно критиковал его действия и хотел выстроить все то же самое, но только лучше. Третьего мало интересовали проблемы операционного бизнеса, но привлекали темы управления недвижимостью. Четвертый вообще предпочитал сферу общения и тусовок, мечтая о свободной жизни.

Осознав в какой-то момент, что эти расхождения создают риски развала их бизнеса, Партнеры решили договориться между собой обо всем, используя Партнерское соглаше-

ние. Тщательно прописав все механизмы взаимодействия, поведения в форс-мажорных ситуациях и правила обращения со своими активами, в качестве ключевого элемента контроля за соблюдением условий соглашения они выбрали Наблюдательный совет. Через некоторое время работа Наблюдательного совета расставила все по своим местам. Один из партнеров продолжил контролировать операционный бизнес. Другой, на основе одного из ответвлений этого бизнеса, создал и активно начал развивать новое бизнес-направление под своим руководством. Третий блестяще освоил роль девелопера, взяв на себя и управление совместно приобретенными «тяжелыми» активами. Четвертый же контактировал с российскими и зарубежными партнерами и занимался тем, что сегодня называется «PR» и «GR», получая удовольствие от разнообразных форм публичной активности.

Созданный более 15 лет тому назад, этот Наблюдательный совет продолжает функционировать практически в том же виде и по сей день, успешно решая возникающие между Партнерами вопросы и стоящие перед бизнесом задачи, пробираясь сквозь кризисы и думая о том, как в ближайшее время сменить статус федеральной компании на статус компании международной.

Расхождение по стратегии, по представлениям о том, куда и как двигать компанию, – обычное явление между совладельцами малого и среднего бизнеса. Причем, чаще всего, это расхождение взглядов не осознается на предметном уровне и быстро переходит в пласт межличностных отношений. Конфликты между партнерами особенно обостряются, если партнеры, как это иногда бывает в структурах МСБ, занимают разные менеджерские позиции в совместной компании. В очень большом количестве случаев это заканчивается «разводом» совладельцев, часто сопровождаемым развалом совместно созданного дела. Если же бизнес высоко значим для соучредителей, ситуация становится мучительной для всех. Поэтому, при прочих равных условиях, компании с несколькими соучредителями приходят к идее о целесообразности создания Наблюдательного совета быстрее и решительнее, чем компании с моновладельцем. В рамках Наблюдательного совета каждый находит себе место, соответствующее его склонностям и его личной жизненной стратегии. Кроме того, Наблюдательный совет априори выравнивает участников, имеющих разные пакеты акций, поскольку своим принципом «один человек – один голос» снимает многие статусные основания для конфликтов. А столь часто встречающееся в компаниях МСБ противостояние партнеров относительно путей и способов развития бизнеса при грамотном управлении работой Наблюдательного совета превращается в конструктивный диалог, концентрирующий в себе интеллектуальный потенциал и позитивную энергетику всех его участников.

*Как активный рост бизнеса  
способствует созданию  
Наблюдательного совета в компании?*

#### *Пример из практики*

Этот бизнес уже перевалил за планку 500 млн. рублей и явно собирался наращивать обороты и дальше. Но с каждым днем его Владелец все больше и больше осознавал, что привычные, наработанные годами методы управления не дают ожидаемого результата. Несмотря на значительно возросший опыт, времени на решение всех задач катастрофически не хватало. И, что обиднее всего, времени явно не хватало как раз на самое важное. На новые контакты, на освоение новых знаний, на отработку новых тем, на решение задач, с которыми мог справиться только сам Владелец бизнеса. Оперативная текучка отнимала все время и силы, не давая ни на миллиметр сдвинуться дальше. Опытные люди сказали, что спасение – в создании Наблюдательного совета.



По правде говоря, в стадии активного роста бизнеса мало кто думает о создании Наблюдательного совета. Эта потребность становится острой и превращается в «допекло» не тогда, когда компания растет на 30—40%, а то и больше, каждый год. Эта потребность возникает и начинает обостряться в тот момент, когда владелец или владельцы чувствуют, что рост бизнеса уже начинает превосходить их собственные возможности. Неважно какие – физические, энергетические, интеллектуальные, организационные или временные. То есть когда, несмотря на рост количества вложенных усилий, изменений ни в уровне, ни в качестве бизнеса не происходит.

Можно использовать любое слово, но факт состоит в том, что владельцы уже просто не успевают справиться со всем валом назревающих вопросов и реально становятся главным тормозом развития своего дела. Это – очевидное свидетельство того, что операционные задачи пора передавать профессиональному менеджменту и создавать Наблюдательный совет, привлекая в него Независимых директоров, знакомых с лучшими практиками из тех отраслей, в которых находятся желаемые примеры для подражания.

Создание Наблюдательного совета в таких ситуациях разгружает владельцев, привносит в компанию новый управленческий опыт и перераспределяет ответственность между «хозяевами» и менеджерами.

Мотивом к созданию Наблюдательного совета могут быть и такие простые случаи, когда владелец или владельцы просто чувствуют, что им не мешало бы регулярно поговорить с «умными людьми», то есть пообщаться с носителями совершенно иных компетенций, опыта и возможностей. Потому что результаты разговоров о чем-то внутри компании заранее известны. А о чем-то просто нельзя или не хочется говорить со своими сотрудниками. Поэтому разговоры с «посторонними» позволяют не просто пообщаться, а поставить их опыт и знания на службу развития собственного бизнеса и своей компании. Примеров таких историй также можно найти предостаточно.

*Как Наблюдательный совет  
способствует желанию владельцев  
освободиться от оперативного  
управления компанией?*

*Желание владельца или совладельцев привлечь наемного управляющего – это фактически и есть тот водораздел, который наиболее решительно разделяет тот этап, когда еще можно жить без Наблюдательного совета, и то состояние, когда это уже решительно противопоказано.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.