

Новости корпоративного управления

2 декабря 2014 года состоялся IV Всероссийский форум по корпоративному управлению, на котором собрались представители власти, бизнеса и члены Ассоциации независимых директоров. Одним из основных вопросов форума было обсуждение нового Кодекса корпоративного управления.

Новый Кодекс, являясь, безусловно, важнейшим документом в деле повышения значимости самой темы корпоративного управления, тем не менее носит рекомендательный характер. Если говорить о предлагаемых Кодексом инновациях, то их всего несколько.

Самое принципиальное изменение — повышение роли советов директоров через передачу ему части полномочий собрания акционеров. Теперь именно совет директоров будет отвечать за утверждение стратегии развития и назначение первого лица компании, а также заключение контракта с ним и его командой.

Председатель совета директоров теперь отвечает за стратегию работы СД, формирование совета с учетом требуемых компетенций его участников и обеспечение их совместной деятельности.

Кроме того, Кодекс настоятельно рекомендует введение в практику работу независимых членов советов директоров. Согласно требованиям Кодекса, НД должен быть компетентом в какой-либо из значимых сфер деятельности (стратегия, кадры, финансы, управление, привлечение инвестиций) и не должен отстаивать точку зрения кого-то из акционеров. Его роль — работа на

компанию в целом и использование собственного опыта и компетенций на благо ее развития.

И наконец, Кодекс предъявляет серьезные требования к открытости информации о компании. Отныне в компании должны быть прописаны стратегия и ключевые показатели эффективности, система корпоративного управления и функции корпоративного секретаря, правила корпоративного аудита.

Цель внедрения такой системы корпоративного управления для компаний с госучастием — стройный набор документов и целеполагания. Такой подход задает рамку для сравнения компаний любых размеров и сфер деятельности по доходности и возврату на капитал, а также позволит судить об эффективности выполнения компанией поставленных KPI's. Государство обязало 12 приоритетных компаний с госучастием уже с 2015-го внедрить требования нового Кодекса корпоративного управления. Для всех остальных компаний, имеющих долю госучастия, внедрение Кодекса будет более плавным, но и они к 2018 году должны будут полностью соответствовать его требованиям.

Что же касается частных компаний, то для них Кодекс имеет рекомендательный характер. Однако уже сегодня очевидно, что если государство так продвинулось вперед относительно компаний с госучастием, то частным компаниям придется за ними тянуться. Раз государство так всерьез задумалось об организации систематической работы со своими активами, то и частному биз-



Новости наших клиентов и партнеров

- **Международный аэропорт Шереметьево** принял участие в региональном Европейском форуме по развитию авиамаршрутов Routes Europe Forum 2015, где представил отраслевому сообществу масштабные планы развития Шереметьево и концептуально новую программу авиационного маркетинга и взаимодействия с рынком развития авиаперевозок.
- Региональный общественный благотворительный фонд поддержки Центра специального назначения сил оперативного реагирования ГУ МВД России по городу Москве выразил благодарность коллективу **ООО «ФПК САТОРИ»** и лично Генеральному директору за милосердие, активное участие в социальных программах, оказанную благотворительную финансовую помощь.
- 8 апреля 2015 г. **сеть «КАРО»** отпраздновала день рождения кинотеатра нового поколения — «КАРО Sky 17», расположившегося в самом большом торговом центре Европы — «АВИАПАРК». В мегаплексе работают три инновационных зала LUXE в т.ч. с Turbo-креслами, вибрирующими в такт действию на экране.

несу приходит время двигаться в эту сторону. Тем более что для лидеров российского бизнеса создание советов директоров и разработка стратегических, операционных и инвестиционных программ — далеко не новость.

Именно поэтому лидеры бизнеса искренне поддерживают внедрение системы корпоративного управления. Так, принявший участие в работе форума г-н В. Г. Дымов (председатель совета директоров компании «Дымов») открыто заявил: «Я ставил своей целью переход от предпринимательской модели бизнеса к корпоративной, где есть место профессионалам разного рода... Мы — первое поколение предпринимателей, несущее на себе груз ответственности за переход от предпринимательской модели к корпоративному управлению».

Независимый директор ОАО «Группа Черкизово» В.Г. Подольский считает, что «долгосрочный успех компании — производная ее корпоративного управления.

А совет директоров или Наблюдательный совет — первая команда компании, и подходить к ее формированию надо так же, как и к формированию команды управленцев».

А председатель совета директоров, владелец корпорации «Баркли» Л.А. Козинец, будучи единственным владельцем своего бизнеса, убежден, что наличие совета директоров абсолютно необходимо при наличии нескольких владельцев, но даже в случае единственного собственника СД позволяет избежать ошибок в принятии ключевых решений, которые в сегодняшнем сложном мире вряд ли под силу принять кому-то одному. И поэтому в его «неудобный» совет директоров входят юристы, финансисты, маркетолог, социолог, которые привносят не только собственную экспертизу, но и иной взгляд на стоящие перед корпорацией задачи и пути их решения. ✨

Светлана Емельянова



Личная стратегия для владельцев бизнеса 3 базовых сценария выхода из своего дела

*«У меня идут года,
Будет и семнадцать...
Где работать мне тогда?
Чем заниматься?»*

Года идут не только у семнадцатилетних юнцов, но, к сожалению, и в гораздо более зрелом возрасте.

Прошло уже ровно тридцать лет с того момента, когда в нашей стране впервые полуофициально разрешили заниматься бизнесом. Представителей того, самого первого, поколения комсомольских НТТМ уже почти и не видно на горизонте, хотя судьбы многих из них оставили яркий след в истории отечественного бизнеса.

За ними в открывшуюся брешь и под новые, тогда все более либеральные законы двинулись другие — недоучившиеся студенты, безработные инженеры, оставшиеся военные и домохозяйки с недокормленными детьми. Это было будто вчера, но в последние годы прошла уже целая серия юбилеев множества именитых компаний, праздновавших свое двадцатилетие. Кто-то из них стал бесспорным лидером на российском рынке, кто-то просто гордится своей историей, скромно отвечая на поздравления: «В этом бизнесе столько не живут». Да и подрастающее поколение, пышно расцветшее в промежуток между кризисами 1998 и 2009 годов, шуток ли, уже тоже празднует свой десятилетний юбилей.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний
«Элфор»
с 18-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
с 23-летием!**

**Компанию «ЛИГА»
с 11-летием!**



**Компанию
«Югснабсервис»
с 20-летием!**

**Розничную сеть
«Л'Этуаль»
с 18-летием!**

**Компанию «Блэйд»
с 22-летием!**

Банк «Петрокоммерц» с 23-летием!

Все это означает — если только не брать в расчет неумных стартаперов и «газелей», зародившихся в период после начала последнего кризиса, — что владельцы бизнеса сегодня в массе своей в лучшем случае приближаются к кризису сорокалетнего возраста. А многие и к гораздо более серьезным юбилеям, то есть к тому периоду, когда человек волей-неволей задумывается о смысле жизни, а в некоторых случаях, как это не прискорбно, еще и начинает потихоньку утрачивать свою безумную энергетику и харизму, на которых его дело поддерживалось и развивалось в течение стольких лет.

Соответственно, приходит время, когда все более остро встает вопрос: а что дальше? И этот вопрос особенно сложен для владельцев бизнеса просто потому, что они в нашей стране — первое поколение, и образцы решений можно искать либо в замшелой истории «до 17-го года», либо в современном западном мире. Но насколько они нам подходят?

Ведь у нас как-то традиционно принято думать, что мы не какие-нибудь там западные «абрикосы», которые с первого дня своей трудовой деятельности начинают готовиться к старости, откладывая центик к центику и детально планировать будущие приобретения и затраты под свою через сто лет грядущую пенсию. Мы как-то больше привыкли жить, руководствуясь заветами наших предков, по-прежнему актуальных в сегодняшней ситуации, главный из которых — «День прожил, и слава Богу».

Попробуем все же немного поговорить на эту непривычную для отечественного уха тему. И за основу взять тезис, четко сформулированный теми, кто занимается инвестиционными вложениями: «Не надо входить в бизнес, если ты не видишь, как ты будешь из него выходить...»

А варианты выхода остались все теми же, что и были: как больше ста лет тому назад, так и в современном развитом бизнес-мире. По большому счету — это выбор всего из трех базовых вариантов. Каждый из которых по-своему определяет стратегию и линию действий владельца. Поэтому лучшее, что может сделать владелец бизнеса, — это вовремя принять решение о том, по какому пути он будет двигаться. Результат в итоге может оказаться более значимым, чем при попытках усидеть между несколькими стульями сразу.

Если, конечно, не считать всегда возможных вариантов суммы, тюрьмы да банкротства, которые могут случиться несколько раньше...

Вариант 1. «Бизнес — это я»

Как-то в Австрии мы посетили небольшой магазин игрушек в самом центре Вены, где нас заботливо обслуживал очень-очень немолодой продавец. Когда мы разговорились, выяснилось, что он — хозяин этого ма-

газина. Владелец, который приходит на работу раньше всех, чтобы открыть магазин, уходит с работы позже всех, чтобы его закрыть, и в течение дня смотрит за всем, чтобы все работало так, как он считает нужным. И так в течение последних 52 лет!



На наш вопрос, собирается ли он на пенсию, в смысле отойти от дел и отдохнуть, он однозначно ответил, что не представляет своей жизни без работы. А поскольку разговор шел уже на очень доверительной ноте, мы решились спросить его, а что же будет, как он думает, с бизнесом после того, как он уйдет. На что хозяин совершенно спокойно (и было видно, что он много думал об этом) ответил: «Я думаю, что это все тоже кончится».

Таков первый из возможных жизненных сценариев владельцев бизнеса. Каждый имеет право создать дело для себя самого, заниматься им столько, сколько хочет и может и удовлетвориться теми результатами, которые его удовлетворяют. Было бы достаточное количество доброго здоровья на этом пути, бесконечной энергии и ясного понимания своих перспектив.

Вариант 2. «Лучшее — детям» или «детки в клетке»

Другой традиционный выбор владельца — это передача бизнеса в наследство членам своей семьи, чаще всего при этом почему-то детям. Путь этот очень многим кажется самым естественным, логичным и очевидным. Однако на практике он достаточно тернист, и проблемам, требующим здесь разрешения, посвящаются целые тома книг и статей. Чтобы не увязнуть в этих объемах, ограничимся здесь напоминанием простой и давно известной статистики.

Так, по данным американского Института семейного бизнеса, проанализировавшего мировую практику, предприятие, переданное по наследству детям, просуществует еще 10 лет только с 53 % вероятностью, а перешедшее к внукам основателя — с 32 %. В половине же случаев наследники вгоняют бизнес в гроб меньше чем за десятилетие.

Еще более жесткие цифры приводит профессор Корнеллского университета Роберт Авей, который подсчитал, что после перехода бизнеса от основателей к детям в США выживает только треть семейных компаний, к внукам — уже 12 %, к правнукам — всего 3 %.

В любом случае главное — что такая передача своего бизнеса детям требует достаточно сложной специальной подготовки. Здесь вряд ли принесет плоды подход, с которым мы недавно столкнулись в одной из компаний, в которой ее владелец решил передать свой бизнес любимой 19-летней дочери. Не обсуждалось ни когда, ни как это будет сделано. Папа по-прежнему ходил на работу и управлял своим делом в привычном ежедневном режиме. Дочка училась в институте на ме-



неджера, регулярно прогуливая занятия для встреч со своим мальчиком, которого она уже мысленно решила сделать своим партнером и управляющим. А на фирме ей было выделено рабочее место секретарши — «чтобы вникала в дела» в свободное от учебы время, и оклад на уровне топ-менеджера большой государственной корпорации. Время от времени, посетив очередную лекцию в институте, девочка приходила в компанию и устраивала менеджерам разнос по поводу того, что они делают все не так, как ей объясняют в школе. Впрочем, организовать работу в стиле «just in time» или следовать принципам кайдзен в отношениях с дилерами она тоже не могла. Но настойчиво добивалась увольнения тех, кто ей почему-то не нравился. Разумеется, результативность этих сотрудников при этом не играла никакой роли.

Но что самое интересное — все участники этой истории воспринимали происходящее как должное. Хозяин — имеет право. Девочка — ну что же, молода еще, ей простительно. Сотрудники — на то они и наемные, как наняли, так и уволить можно. Главное, что фирма-то все живет и живет...

Вариант 3. «Продал дело – гуляй смело», или «На свободу с чистой совестью»

Сценарий № 3 в мировой практике называется «подготовка бизнеса к продаже». Для его реализации необходимо, чтобы владелец в какой-то момент понял, что его бизнес — это не просто каким-то чудом его руками сотворенная уникальная машинка, способная приносить ему регулярный доход. Но что если поработать над самой этой машинкой так, чтобы ею смогли управлять и другие люди, то в какой-то момент ее можно и выгодно продать.

С момента такого понимания владелец начинает несколько иначе смотреть на свой бизнес. Если до этого главным было то, насколько эффективно крутятся шестеренки механизма, поддержание скорости работы станка и обеспечение его необходимыми ресурсами, то теперь в число приоритетов добавляется и другой — это внешний вид этой машинки. Вряд ли кто-то хочет покупать грязный и заляпанный агрегат, где все держится на проволочках, веревочках и честном слове ее создателя. Важным становится и наличие чертежей и инструкций, и звучность нанесенного на машинку бренда, и то, какого уровня профессионалы обслуживают этот станок, «ремонтпригодность» в том смысле, что в организации работы этого станка предусмотрены все главные риски его поломки и налажена грамотная профилактическая работа с этими рисками. Ну и само собой, если говорить уже не о станке, а о бизнесе, то что у этого бизнеса есть одновременно и потенциал роста продуктивности, и хороший гарантированный спрос на его продукцию.



Смещение фокуса внимания на тему «бизнес как актив» вовсе не означает, что владелец во что бы то ни стало обязан продать этот бизнес поскорее и подороже. Нет, но он просто будет свободен, и из положения человека, прикованного к своему делу, как раб на галерах, переходит в позицию человека, по праву думающего: хочу гребу, хочу нет. Критерием успешной реализации этого сценария обычно является не просто эффективно функционирующий бизнес, а регулярное появление в компании визитеров, ведущих переговоры о возможном приобретении этого дела. Только не надо, если вы пока еще не думаете о продаже своего дела, высокомерно посылать таких визитеров куда подальше. Ведь каждые такие переговоры способны показать, что именно интересует покупателей в вашем бизнесе, какую цену за этот свой интерес они готовы предложить, а также то, на чем они попробуют дисконтить покупку и, соответственно, укажут слабые места, на которые стоит обратить внимание.

Наверное, между этими тремя магистральными путями выхода из бизнеса существуют и свои промежуточные дорожки. В любом случае это не отрицает того, что задуматься о них лучше раньше. Иначе выбирать можно будет только из первого. А три возможности, на наш взгляд, все же лучше, чем одна. ✨

*Евгений Емельянов,
Светлана Емельянова*

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: *«Несмотря на то, что она моя теща, я не хочу ее увольнять».*

Менеджер по персоналу: *«Единственное, что может помешать в борьбе за человеческий фактор, — это человеческий фактор!»*

Коммерсант: *«Клиент не приехал, и еще раз не приехал, и вообще не приехал!»*

Менеджер о принятии решений об ассортименте: *«Моей дурной голове захотелось сделать так, потому что так красиво».*

Сотрудник об идеальном руководителе: *«Он может доказать свою точку зрения, даже если у него нет аргументов!»*

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов **Выпускающий редактор:** Е. Денисова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru