

Опыт, приносящий успех



---

# СОБСТВЕННИК И МЕНЕДЖЕР

Строим эффективный бизнес

---

ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА:



ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Коллектив авторов

**Собственник и менеджер:  
строим эффективный бизнес**

«Альпина Диджитал»

2008

## **Коллектив авторов**

Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес /  
Коллектив авторов — «Альпина Диджитал», 2008

ISBN 978-5-9614-4654-8

Сборник статей «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес», выходящий в рамках серии «Практика корпоративного управления», призван обобщить опыт российских предпринимателей, дать ответы на вопросы корпоративного управления, актуальные для российских предпринимателей. На страницах издания владельцы и топ-менеджеры российских компаний представляют свой опыт, эксперты-практики отвечают на вопросы, важные для собственников и руководителей средних и малых компаний. Первый раздел посвящен рассмотрению тенденций и перспектив развития корпоративного управления в России. Второй раздел включает статьи, рассматривающие вопросы организации эффективного взаимодействия собственника и наемного менеджера, роли владельца в управлении компанией, формирования системы владельческого контроля и внедрения практики корпоративного управления в компании. Третий раздел объединяет статьи, затрагивающие тему «от рождения бизнес-идеи к разработке стратегии и развитию бизнеса», а также бизнес-кейсы, описывающие период рождения и становления компаний. В четвертом разделе представлены истории развития российских компаний. Издание ориентировано на владельцев и топ-менеджеров предпринимательских компаний.

ISBN 978-5-9614-4654-8

© Коллектив авторов, 2008

© Альпина Диджитал, 2008

# Содержание

Предисловие Ассоциации независимых директоров	10
Предисловие компании «Эрнст энд Янг»	12
Уважаемые читатели!	12
Предисловие Центра предпринимательства США – Россия	14
Уважаемые читатели!	14
Часть 1	16
Корпоративное управление для нового поколения	16
Анекдот о российской преемственности	16
Кто будет владеть рабочим местом, на котором станет работать мой ребенок?	17
О понятии «собственник» и близких ему	18
Понятие «Корпорация»	18
Следствия из наличия 5-го признака	19
«Сиротский» характер постсоветского бизнеса	22
Понятие «корпоративное управление»	24
Собственник как «субъект хотения»	25
О правильных «хотелках»	27
Об ответственных «хотелках»	27
О содержании «хотелок»	29
Стратегическая самореализация собственника и совет директоров	31
Семья как стейкхолдер	31
Резюме	34
Литература	34
Смена парадигм в корпоративном управлении	35
Перспективы корпоративного управления в России	38
Из истории одного предприятия	39
Роль независимых директоров в российских компаниях	43
Почему востребованы независимые директора?	43
Представительство интересов	47
Система вознаграждения независимых директоров	48
Независимый директор в совете директоров компании с государственным участием	49
Обязанности и ответственность независимых директоров	50
Профессиональные навыки и обучение независимых директоров	50
Коллективный портрет независимых директоров российских компаний	51
Основные результаты исследования	52
Корпус независимых директоров	54
Тенденции развития и изменения «Коллективного портрета независимого директора»	55
Результаты исследования «Коллективный портрет независимого директора» и рэнкинг прозрачности Standard & Poor's	56
Часть 2	58

Владельческий контроль и корпоративное управление	58
Разработка стратегии холдинга: опыт взаимодействия совета директоров и менеджмента	64
Анализ внешней среды	65
Анализ внутренней среды	65
На каких направлениях сфокусировать усилия	67
Резюме	70
Ударник капиталистического труда	72
Самые распространенные цели	73
Жизненный цикл бизнеса	74
Вхождение в команду	75
Трудовой договор директора	76
Бренд компании и HR-бренд компании разные вещи	76
Карьера наемного топ-менеджера	77
Собственники и менеджеры. Рассуждения на заданную тему	78
Часть 3	82
Стартап без ошибок	82
Рывок с низкого стартапа	85
Вначале было слово...	85
Суть да дело	86
По стопам Southwest	87
Деньги вперед!	88
Вперед и с песней!	89
Команда победителей	89
Интернет всему голова	90
Эксперимент продолжается	91
Компания с нуля: обыкновенная история необыкновенных людей	92
Составляющие успеха	94
Люди компании	95
Планы на будущее	97
Корпоративная культура	98
Часть 4	101
Если бы франчайзинга не было, его стоило бы придумать	101
Недостатки франчайзинга	103
От производителя строительных материалов до отраслевого холдинга	109
Свободное программное обеспечение для свободной России!	113
Предвидение в бизнесе	
Предыстория	114
Стартовый этап	116
Трудности роста	117
Достижения	117
Резюме	121

# **Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес**

## Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес

Под редакцией  
А.А. Филатова и К.А. Кравченко



Москва  
2008

## ОПЫТ, ПРИНОСЯЩИЙ УСПЕХ



ИЗДАНО ПРИ СОДЕЙСТВИИ



**Центр Предпринимательства  
США–Россия**

Инвестиционный фонд США–Россия

Научные редакторы серии «Практика корпоративного управления» *А.А. Филатов и К.А. Кравченко*

Руководитель проекта *Е.А. Абрамова*

Руководитель проекта *Н. Казакова*

Редактор *М. Савина*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *А. Аксенова*



Компьютерная верстка А. Абрамов  
Художник обложки С. Прокофьева

Большинство авторов сборника являются финалистами российского конкурса премии «Предприниматель года – 2007», организатор которой – компания «Эрнст энд Янг», и участниками серии круглых столов, организованных в апреле – июле 2008 г. Ассоциацией независимых директоров при партнерском участии компании «Эрнст энд Янг», Центра предпринимательства США – Россия и предпринимательского объединения «ОПОРА РОССИИ».

© Ассоциация независимых директоров, 2008

© Оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

## Предисловие Ассоциации независимых директоров



Собственники и менеджеры играют в компании разную роль. Акционеры предоставляют бизнесу капитал и ожидают отдачи от вложенных средств, менеджеры осуществляют текущее руководство бизнесом, отдавая свое время и силы, и получают вознаграждение за достигнутые результаты. У каждой группы есть свои интересы, несмотря на общую заинтересованность в процветании и развитии бизнеса. Это объясняется наличием так называемой агентской проблемы, когда менеджер должен осуществлять управление в интересах владельца. В этом случае возникает конфликт интересов менеджера с интересами владельца, связанный с разным пониманием долгосрочных интересов компании. Для владельца – это текущие дивиденды и рост капитализации бизнеса, для менеджера – это текущая прибыль, вознаграждение за управление бизнесом и увеличение масштабов бизнеса под управлением. Корпоративное управление и совет директоров – это способ разрешения такого конфликта интересов. С одной стороны, корпоративное управление и процедуры работы совета директоров – инструменты акционера для обеспечения владельческого контроля. С другой – это инструменты менеджера, помогающие выстроить равноправные отношения с акционерами, создающие площадку для обмена мнениями и обсуждения главных вопросов развития бизнеса.

Мой опыт работы в советах директоров и практика консультирования владельцев бизнеса и менеджеров подтверждает вывод, что совет директоров может быть реально полезным для компании только в том случае, если он является центром обсуждения и принятия решений. Если решения принимаются в другом месте – в голове у акционера или генерального директора, – совет директоров превращается в формальность. Для того чтобы совет директоров стал местом принятия решений, владелец не должен заниматься оперативным управлением бизнесом. Если владелец рулит бизнесом, ему скорее нужен консультативный совет, поскольку функцию оперативного контроля за менеджментом он исполняет сам. Такая модель бизнеса имеет право на существование в компаниях, где цель бизнеса – самозанятость владельца. В компаниях, претендующих на динамичное развитие и расширение масштабов операций предпринимательских компаний, необходимым условием будет отход владельцев от

оперативного управления, приглашение наемного менеджмента, который ежедневно профессионально станет управлять бизнесом. А роль акционеров – выявление стратегических приоритетов и выстраивание механизма владельческого контроля. Именно в этом случае имеет смысл использовать инструменты корпоративного управления и совет директоров, которые позволяют создать предпосылки для устойчивого развития бизнеса.

В данном сборнике собраны статьи, освещающие практический опыт членов Ассоциации независимых директоров, владельцев и менеджеров предпринимательских компаний, которые делятся своими рецептами развития и обеспечения процветания компаний. В основу издания легли выступления и бизнес-кейсы, представленные участниками круглых столов, проводившихся Ассоциацией независимых директоров с партнерами в апреле – июле 2008 г. по программе «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес». От имени Ассоциации независимых директоров хочу поблагодарить наших партнеров по данной программе: компанию «Эрнст энд Янг», предпринимательское объединение «ОПОРА РОССИИ» и Центр предпринимательства США – Россия.

*Александр А. Филатов,  
управляющий директор,  
Ассоциация независимых директоров*

## Предисловие компании «Эрнст энд Янг»



### Уважаемые читатели!

Вы держите в руках сборник статей «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес». В создании этого сборника приняли участие талантливые предприниматели, успешные бизнесмены, руководители профессиональных и общественных организаций. Эта книга призвана обобщить опыт российских предпринимателей в сфере корпоративного управления и дать ответы на нерешенные еще сегодня вопросы по этой теме.

Почему снова тема корпоративного управления? Недавние события на мировых финансовых рынках показали, что, несмотря на множество принятых законов, правил и актов, регулирующих деятельность компаний, многим из них не удалось избежать кризиса или даже краха. В ситуации непредсказуемости на мировых рынках компаниям необходимо принимать эффективные меры для защиты от неопределенности, рисков ликвидности и недостаточной капитализации. Многие предприниматели понимают, что ключевым и надежным инструментом успешного ведения бизнеса является эффективная система корпоративного управления, выявления и управления рисками, распределения ролей и ответственности в руководстве компаний. Большинство из этих вопросов раскрываются в данной книге.

В России есть компании, как имеющие биржевые котировки, так и не имеющие их, которые добиваются большей прозрачности, понимают и признают проблему управления рисками, прикладывая усилия, аналогичные усилиям их западных коллег. Это в особенности касается быстроразвивающихся компаний, привлекающих потенциальных (иностранных) инвесторов и/или осуществляющих первичное размещение акций на открытом рынке (IPO). Им необходимо повысить требования к корпоративной инфраструктуре, чтобы их организации отвечали существующим на мировых рынках и в нормативном законодательстве различных стран ожиданиям в отношении корпоративного руководства, на которое ложится задача управления рисками. Необходим всесторонний, отвечающий сегодняшним реалиям охват проблемы рисков и успешного опыта решения управленческих задач.

На страницах этого нового издания собственники и топ-менеджеры российских компаний анализируют бизнес-кейсы, эксперты-практики дают подробные ответы на вопросы о перспективах развития корпоративного управления в России, организации эффективного взаимодействия собственника и наемного менеджера, роли владельца в управлении компанией, формирования системы контроля и внедрения практики корпоративного управления в компании. Отдельный раздел объединяет статьи, затрагивающие тему рождения бизнес-идеи и стратегии ее реализации. В книге также представлены истории развития российских компаний.

На протяжении всей истории человечества именно предприниматели обеспечивали движение общества по пути экономического прогресса и улучшения социальных условий жизни людей. Эта роль предпринимателя остается актуальной и в наше время, поэтому мы считаем важным обратить внимание общества на значение предпринимательства в современной экономике. Компания «Эрнст энд Янг» оказывает поддержку развитию предпринимательства в России через проведение различных программ и организацию международного конкурса «Предприниматель года» (Entrepreneur Of The Year Award), который в России проводится уже шесть лет. Задача конкурса состоит в том, чтобы найти и выбрать лучших предпринимателей с выдающейся историей становления бизнеса. Интересен тот факт, что большинство авторов данного сборника являются финалистами международного конкурса «Предприниматель года».

Все статьи этого издания показывают, что российское предпринимательство вышло на этап своего зрелого развития, многие компании работают над планами расширения бизнеса за рубежом. Теперь отечественного бизнесмена больше волнует не то, как выжить, а то, как добиться заметного успеха. При этом он не только думает об увеличении доходов, но и внедряет новые инновационные технологии в производство, управление, процесс продаж. Отечественные бизнесмены теперь заимствуют элементы корпоративной культуры из лучших международных практик, а также разрабатывают и внедряют в своих компаниях собственные стандарты, многие из которых оказываются более совершенными, чем у их зарубежных коллег. Примеров из практики российских компаний такого плана много в нашем сборнике.

Эта книга, безусловно, является полезным справочным пособием для практиков в области управления бизнесом, так как в ней охвачен широкий спектр вопросов, относящихся к организации и ведению бизнеса. Деловая практика сложнее теории, поэтому вам предстоит оценить необходимость и возможность практического применения изложенных концепций и примеров. Удачных вам находок!

*Александр Ивлев,  
партнер компании «Эрнст энд Янг»*

## **Предисловие Центра предпринимательства США – Россия**



### **Уважаемые читатели!**

Эта книга – удачный синтез теории и практики управления компаниями. Она основана на большом фактическом материале, на историях успеха российских предпринимателей – владельцев и управляющих компаниями.

Накопленный опыт Центра предпринимательства США – Россия полностью подтвердил наше убеждение о том, что реальной движущей силой российской экономики на пути ее диверсификации должны стать предпринимательские компании, ориентированные на быстрый рост и развитие. Владельцам многих компаний зачастую для дальнейшего роста не хватает знаний о том, как управлять своими быстрорастущими предприятиями. Эта книга содержит жизненные советы, которые пригодятся как начинающим компаниям, так и зрелым, уже имеющим опыт корпоративного управления.

На протяжении пяти лет Центр предпринимательства США – Россия предлагает свои уникальные программы по обучению владельцам растущих компаний, тем самым способствуя формированию предпринимательской среды и культуры в России.

Центр предпринимательства США – Россия был создан по инициативе Инвестиционного фонда США – Россия (управляющая компания – Delta Private Equity Partners), одного из лидеров в области прямых инвестиций в частные предприятия, объем которых превысил 500 млн долл. Со времени открытия в 2002 г. центр зарекомендовал себя как организатор успешных мероприятий, направленных на укрепление профессиональных связей и усиление взаимодействия владельцев предприятий с представителями инвестиционных структур и обслуживающего сектора. Программы центра предоставляют предпринимателям необходимые знания и навыки, способствующие выводу предприятий на более высокий уровень. Разработанные в США и адаптированные к российским условиям учебные модули помогают предпринимателям

стать настоящими лидерами динамично растущего бизнеса, а конференции и деловые форумы стимулируют предпринимательскую активность и создают условия для обсуждения насущных проблем, обмена опытом, налаживания партнерских отношений и привлечения инвестиций.

С момента создания мы занимаемся формированием среды общения и получения специальных знаний, которых не хватает российским предпринимателям. И безусловно, для нас важно, чтобы в России стало больше успешных предпринимателей, которые впишут новые страницы успеха в историю российской экономики. Российские предприниматели сегодня создают основы более динамичной, ориентированной на рыночные отношения российской экономики. И каждый из них может поделиться поистине уникальной историей становления своего бизнеса.

В книге затронуты важные вопросы, который волнуют многих предпринимателей, такие как организация эффективного взаимодействия собственника и наемного менеджера, роль владельца в управлении компанией, формирование системы владельческого контроля и внедрение практики корпоративного управления. Зачастую эти две позиции – собственника и наемного менеджера – представляются чуть ли не диаметрально противоположными. Но владельцы порой не могут руководить выросшим бизнесом без делегирования полномочий управляющему. Эта книга подскажет, как выстроить гармоничные отношения между владельцем и управляющим, как передавать полномочия, чтобы обеспечить рост предприятия, как лучше интегрировать наемного менеджера в свою компанию.

Мы искренне надеемся, что вам понравится это издание. Книга, несомненно, будет полезна предпринимателям, которые желают развиваться и строить эффективную модель управления в своей организации. Она позволит найти примеры для подражания, а опыт других предпринимателей послужит стимулом для движения вперед и развития вашей компании. Рекомендуем ее всем, кто готов совершенствоваться, повысить эффективность своей работы и вырваться в лидеры российского бизнеса!

*Виктор Седов,  
генеральный директор центра предпринимательства США – Россия*

## **Часть 1**

### **Корпоративное управление для владельцев**

#### **Корпоративное управление для нового поколения**



**Виталий Королев,**  
*президент Центра корпоративного развития АНД*

#### **Анекдот о российской преемственности**

Начну с анекдота, который мне рассказал один весьма уважаемый мною коллега.

*Сын крупного российского бизнесмена возвращается в Москву после получения степени MBA в Лондоне. Радостный отец встречает его словами: «Ну, сынок, здравствуй. Поздравляю тебя. Теперь мы с тобой полноценные партнеры! Теперь ты сможешь подключиться к развитию нашего бизнеса. Вот я недавно прикупил заводик в Сибири недорого. Там надо навести порядок и интегрировать его в нашу группу. Поедешь?»*



*Сын отвечает с неохотой: «Пап, ну сам посуди, из Лондона в Сибирь... Я что, революционер, чтобы меня в ссылку отправлять?»*

*Отец: «Ну хорошо, не хочешь в Сибири, давай в Москве. Мы здесь банчик приобрели, там надо менеджмент выстроить и тоже интегрировать в нашу группу. Возьмешься?»*

*Сын: «Пап, после Великобритании сидеть в России? Не солидно...»*

*Отец: «Хорошо, сынок, за границей тоже есть дело. Мы приобрели рудничок в Африке. Надо бы его модернизировать и запустить в эксплуатацию. Как тебе задачка?»*

*Сын задумчиво: «Пап, ты говорил, что мы с тобой партнеры?»*

*Отец: «Конечно, сынок!»*

*Сын: «Пап, тогда выкупи мою долю».*

Справедливости ради стоит сказать, что этот анекдот можно отнести не только к российской ситуации. Однако мы будем говорить о той стране, в которой живем.

## **Кто будет владеть рабочим местом, на котором станет работать мой ребенок?**

Этот вопрос переводит всю проблематику наследования бизнеса из сферы «чисто конкретной» семьи «чисто конкретного» собственника в сферу общественно значимую. Я становлюсь стейкхолдером этого процесса. Если бы речь шла о наследовании имущества, дело можно было бы считать «чисто семейным», но с бизнесом все иначе.

В корпоративном управлении различаются понятия shareholder (владелец доли в капитале компании, акционер) и stakeholder (стейкхолдер – заинтересованное лицо. В отличие от первого этот термин перешел в русский язык как есть). Корпоративное управление строится в интересах первых, но с учетом интересов вторых.

## **При чем здесь корпоративное управление?**

Нередко это приходится слышать от собственников (совладельцев) частных непубличных компаний, особенно компаний среднего бизнеса. «Мы же не корпорация и вряд ли ей будем» – стандартный аргумент.

Верно, стереотипное понимание корпоративного управления относится к публичным компаниям. Под публичными понимаются те компании, акции которых обращаются на бирже. Второй стереотип следует из первого: поскольку на бирже, как правило, обращаются акции достаточно крупных компаний, то корпоративное управление – это дело крупных компаний. И даже если компания не публичная, но планирует в будущем IPO, ей может потребоваться корпоративное управление для перехода в публичный статус.

Стереотипный вывод из такого стереотипного представления: если компания не собирается становиться публичной («не хочет») или если она недостаточно крупна, даже если хочет стать публичной («не может»), то корпоративное управление таким компаниям не нужно. Публичных компаний в России десятки, крупных (годовой оборот свыше 150 млн долл.) – сотни, а средних (оборот от 10 млн долл.) – тысячи. Получается, что владельцы большинства российских компаний, составляющие класс предпринимателей, считают, что корпоративное управление не для них.

Верно ли такое представление?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, следует разобраться с понятиями «собственник», «совладелец», «корпорация» и «корпоративное управление».

## О понятии «собственник» и близких ему

Кого же мы будем называть собственником? Лет десять назад я услышал версию ответа на этот вопрос от Кахи Бендукидзе и принял ее.

**Собственник** – владелец контрольного пакета компании. Это понятие не имеет смысла во множественном числе: он либо есть, либо его нет.

**Совладелец** – участник хозяйственного общества (товарищества), имеющий право голоса в высшем органе управления компанией.

Возможные формы совладения в зависимости от формата участия в бизнесе:

- **партнер,**
- **акционер.**

Если совладельцев немного, но у каждого по отдельности нет контрольного пакета, их можно называть **партнерами**. Для бизнеса важно именно их персональное участие в группе **предпринимателей**, а не только поставщиков капитала. Именно поэтому партнерства как объединение лиц обычно имеют закрытый характер и регулируют состав участников.

В отличие от партнера **акционер** – это совладелец, участие которого в бизнесе важно не как конкретного лица, а как поставщика капитала. Он не обязан быть предпринимателем. В отличие от партнерств акционерные общества действуют не как объединение лиц, а как объединение капиталов.

Если совладельцев много, но ни у одного из них нет не только контрольного пакета, но даже самый большой пакет приближается по размерам к средней величине пакета (не больше 2–3 %), таких совладельцев можно назвать акционерами, а тип владения – **распыленным**. В компании с распыленным владением затруднено создание коалиции акционеров, суммарно владеющих контрольным пакетом. Если крупнейший пакет равен 3 %, то для создания коалиции, владеющей контрольным пакетом (51 %) необходимо договориться как минимум 17 акционерам, причем договориться на основе консенсуса. Маловероятная перспектива. Назовем это свойство таких компаний «проблемой консолидации». Эта проблема консолидации вызывается не правовыми, не экономическими, а коммуникационными факторами.

## Понятие «Корпорация»

Сошлемся на авторитетов<sup>1</sup> при определении признаков корпорации:

1. Ограниченная ответственность инвесторов (акционеров) по обязательствам (*limited liability*).
2. Наличие юридически обособленного хозяйствующего субъекта (*legal personality, transferability*).
3. Централизация управленческих функций (*centralized management*).
4. Бессрочность существования.
5. **Возможность свободного обращения активов (акций) в доход инвесторов (акционеров).**

Признаки 1–4 характерны как для «открытых» компаний, так и для «закрытых» (ООО, ЗАО), поэтому не позволяют отличить корпорацию от некорпорации.

Признак 5 – особый, специфичный только для корпораций.

---

<sup>1</sup> Дин Роберт Кларк, Harvard Law School.

## Следствия из наличия 5-го признака

Свободное обращение акций в доход реализуемо на рынке при соблюдении как правовых, так и **институциональных** условий (не просто «имею право», но и «могу»). Для этого должны соблюдаться следующие условия:

- **«открытость»** компании – отсутствие уставных ограничений для акционеров на продажу акций. Состав владельцев может постоянно меняться («имею право»);
- **«публичность»** компании – ее ценные бумаги должны быть допущены к обращению на бирже, и компания должна раскрывать установленную законом информацию;
- **«распыленности** владения», при котором продажа даже максимального пакета акций не «обрушит рынок» этих акций («могу»).

Если собственником считать владельца контрольного пакета, то его выход из бизнеса затруднен по рыночным причинам. Собственник, желающий выйти из бизнеса, не может быстро продать весь свой пакет акций через биржу, не рискуя обрушить рынок этих акций. Он вынужден прибегать к сделке типа M&A (слияние или поглощение), которые уже не являются публичными стандартными биржевыми сделками. Такие сделки как раз не стандартны.

**Выходит, что корпорация в строгом смысле слова по определению не может иметь собственника. Точнее, не она не имеет собственника, а собственник ее не имеет. И наоборот, компания, у которой есть собственник, не является корпорацией опять же по определению.**

Позволю себе задать вопрос читателю: можете ли вы привести пример хотя бы одной российской корпорации в строгом смысле слова, т. е. обладающей признаками **открытости, публичности и распыленности** владения?

Думаю, следует искать среди открытых акционерных обществ, чьи акции котируются на российских или зарубежных биржах. Но лично я пока не нашел ни одной<sup>2</sup>. Газпром, РАО «ЕЭС», Сбербанк и прочие полугосударственные монстры тоже не являются корпорациями в строгом смысле слова, поскольку у них есть собственник – государство.

**Итак, резюмируя, можно утверждать, что в России нет ни одной корпорации в строгом смысле слова.**

Это утверждение вызывает к жизни как минимум три вопроса:

1. Плохо это или хорошо?
2. Что тогда есть, если нет корпораций?
3. Зачем мы говорим о корпоративном управлении, если корпораций нет?

Ответ на **первый** вопрос утешительный. Дело в том, что классические корпорации встречаются преимущественно в США и Великобритании. В континентальной Европе, Азии, Японии, в развивающихся и других странах большинство компаний не характеризуются распыленным владением. Как правило, их контролируют семьи, государство, группа партнеров, связанных между собой соглашением.

Ответ на **второй** вопрос: есть компании, имеющие собственника (в том числе государство) и партнерские компании (в том числе с участием государства), принадлежащие относительно тесной группе совладельцев. Оставим в стороне компании с преобладающим государ-

---

<sup>2</sup> Рейтинговое агентство S&P считает некоторые компании «распыленными», если крупнейший акционер владеет пакетом меньшим, чем блокирующий (25 %). Но этот критерий мы не считаем достаточным по двум причинам. Во-первых, разовая продажа пакета, близкого к блокирующему, с большой вероятностью обрушит рынок. Во-вторых, для подобных компаний может не быть «проблемы консолидации», поскольку часто в таких компаниях контрольный пакет принадлежит всего 3–4 крупнейшим акционерам, что делает эти компании похожими на партнерские.

ственным участием (они заслуживают отдельного разговора) и ограничимся только **частными и партнерскими** компаниями.

*Частными* будем называть компании, имеющие собственника – физическое лицо. Они могут находиться как в 100 %-ном владении одного человека, так и во владении нескольких человек, при котором один владеет более 50 % голосов.

В консультационной деятельности мы относим к типу А компании (бизнесы)<sup>3</sup>, которыми на 100 % владеет один человек, к типу Б – компании, в которых контрольным пакетом владеет один человек, а к типу В – компаниям *партнерского* типа – компании, в которых контрольным пакетом владеет несколько крупнейших партнеров. При этом владельцы могут быть участниками владельческого соглашения, в соответствии с которым консолидируются их голоса, что позволяет компании приобрести ряд признаков компаний типа А или Б.

По отношению к корпоративной перспективе эти типы компаний можно разделить на «недокорпорации» и «некорпорации».

«Недокорпорации» – это компании, движущиеся в своем развитии к корпоративной форме. Часть из них представлена на биржах. В случае постепенного размывания контрольного пакета они будут постепенно приобретать черты корпорации. Примером может быть корпорация Ford, которая вначале была частным бизнесом. В настоящее время семья контролирует наиболее крупный пакет, однако он существенно меньше 50 %.

«Некорпорации» – компании, которые и не собираются становиться корпорациями. К ним относятся преимущественно закрытые частные и партнерские компании.

В случаях, когда это будет существенно для целей настоящей статьи, мы будем проводить различие между открытыми (или публичными) и закрытыми частными и партнерскими компаниями. Однако главным признаком партнерских компаний является стабильная (долгосрочная) и тесная связь между ключевыми партнерами, позволяющая им согласовывать свои позиции по голосованию суммарным контрольным пакетом частным образом, т. е. вне рамок процедур общего собрания участников<sup>4</sup>.

Частным случаем партнерской компании является *семейная* компания. Причем под семейной мы будем понимать такую компанию типов А – В, которой владеют супруги.

Если во владении участвуют родственники, члены других семей, имеющие один корень с членами первой семьи, то будем называть такое владение *клановым*. В таком случае компанией владеет несколько кланов семей-современников.

*Родовой* компанией будем считать такую, в которой сегодняшними владельцами принято решение о передаче компании *следующему поколению* владельцев. В дальнейшем понятие «родовая компания» используется для того, чтобы подчеркнуть преемственность владения бизнесом от поколения к поколению.

В таких компаниях неженатые (незамужние) совершеннолетние дети считаются отдельной семьей, но после их вступления в брак состав семей считается измененным. Фактически семейный бизнес приобретает некоторые признаки открытых компаний, в которых сам акционер – продавец акций фактом их продажи решает вопрос о новом участнике группы акционеров (более подробно об этом различии см. [4])<sup>5</sup>. Мы выделяем эти компании в отдельную

---

<sup>3</sup> Строго говоря, следует различать понятия «бизнес» и «компания». Но в рамках настоящей статьи мы исходим из того, что компании используются бизнесменами как инструмент владения бизнесом. – *Прим. авт.*

<sup>4</sup> В статье Р. Капелюшникова [1] приведены разные аспекты сравнения моделей корпоративного управления в зависимости от степени концентрации собственности, в частности моделей **W** и **B**. Однако было бы уместно модель **B** подразделить на типы А, Б и В (*кириллическое*).

<sup>5</sup> В книге приводятся примеры крупнейших и древнейших родовых компаний. Из наиболее известных можно привести компанию Ford (основана в 1903 г.), которая, впрочем, постепенно дрейфует к корпорации. Наиболее древними являются две

группу в силу их социально-экономической значимости, поскольку «вечность» института собственности проверяется именно жизнеспособностью родового бизнеса.

На встрече с Аланом Кросби<sup>6</sup> я попросил его рассказать, в чем различие между партнерскими и семейными компаниями и когда партнерская компания превращается в семейную. Он долго расспрашивал меня, что я имею в виду. Я объяснял: партнерская компания – это та, которой владеют несколько партнеров, а семейная – та, которой владеют члены одной семьи с общей фамилией...

Кросби сказал, что никогда не делал такого различия и что, на его взгляд, сущность родового бизнеса находится не в его прошлом, а в его будущем. В частности, партнерская компания тоже может считаться родовой по существенным признакам, если партнеры приняли совместное решение о передаче бизнеса следующему поколению, даже когда у них разные фамилии. Если партнеры решают передать бизнес детям, то они должны воспитывать своих детей как будущих партнеров – лишь тогда произойдет передача бизнеса<sup>7</sup>.

Решение партнеров о передаче бизнеса следующему поколению – это их согласованное решение, а не решение, которое каждый из них принимает для себя. Это решение относительно «мы», а не относительно «я». С этого момента соглашение заставит действовать их как единый субъект, а не просто набор субъектов, собранных в рамках высшего органа управления компанией.

Есть ли экономическое обоснование решения о передаче бизнеса следующему поколению? Вряд ли. Скорее всего, это решение базируется не на интересах (экономической рациональности), а на ценностях, относящихся к иному типу рациональности. Этот вопрос мы подробнее рассмотрим ниже.

Насколько вероятно, что в России может реализоваться такой сценарий при передаче бизнеса от первого поколения (поколения «грюндеров», т. е. основателей) к следующему? Думаю, вероятность меньше 1 %, даже если популяризировать этот опыт.

Ценности – безусловные императивы и табу (что обязательно надо делать и что ни за что делать нельзя). Ценности не имеют стоимостной оценки. Пример такой ценности – принцип «договор дороже денег».

Интересы – это условные императивы и табу, т. е. они имеют стоимостную оценку.

### **О целях и ценностях:**

**А: Сколько стоит Ваш бизнес по производству красной синьки?**

---

японские компании: Kongo Gumi (основана в 578 г., 40 поколений) и Hoshi (основана в 718 г., 46 поколений).

<sup>6</sup> Алан Кросби – ирландский бизнесмен, глава одной из наиболее известных бизнес-династий Ирландии, президент Европейской ассоциации издателей газет. Много лет занимается изучением семейного бизнеса. Совместно с группами ученых разных стран он проводит исследования, консультирует семейные предприятия в США и Европе и часто выступает с лекциями на эту тему. – *Прим. ред.*

<sup>7</sup> Примером может служить холдинг Кросби, которым владеют три клана с одним общим предком. Эти кланы достаточно сильно разрослись за пять поколений. Для того, чтобы воспитывать своих детей как будущих партнеров, в холдинге Кросби созданы так называемые mentoring groups, т. е. группы наставников. В них входят как сами партнеры, так и генеральный директор, но только не родители. Подросток в период своего профессионального самоопределения может обратиться к любому из менторов за советом, обсудить с ним какие-либо деликатные вопросы. Такая взаимная ответственность партнеров за детей друг друга позволяет им впоследствии надеяться на то, что их дети будут работать сообща. Эта социальная технология немного напоминает отношения крестных родителей и их крестников. Особенно впечатляет то, что каждый из партнеров доверяет другим партнерам и даже наемному генеральному директору не только вопросы бизнеса, но и самое дорогое – воспитание своих детей. Участие генерального директора в воспитании будущих акционеров с большой вероятностью закладывает основы лояльности их друг к другу. Мало того, доверие друг другу в воспитании детей оказывают не только партнеры, но и их семьи. Это значит, что жены партнеров доверяют семьям других партнеров и семье менеджера воспитание своих детей.

Б: Он не продается, это родовой бизнес уже в пяти поколениях.

А: По моим оценкам, он стоит 10 млн.

Б: Почему так дешево?

А: А по-вашему, сколько?

Б: Миллионов 15.

А: Плачу 16 наличными и завтра.

Б: Только не я еду к вам за деньгами, а вы привозите их в мой офис...

Если прогноз верен, это значит, что та часть бизнесов, которые будут передаваться следующему поколению, превращаясь в родовые бизнесы, станут передаваться не из состояния партнерского бизнеса, а из состояния семейного (владение в рамках одной семьи, а не группы партнеров). Отсюда можно сделать прогноз: большинство партнерских бизнесов из разряда «некорпораций» и некоторые бизнесы из разряда «недокорпораций» при приближении их создателей к рубежу активности будут разделяться их совладельцами просто на том основании, что дети совладельцев-партнеров не готовы работать друг с другом как партнеры. Это пример коллизии между интересами бизнеса и семейными ценностями.

Вероятно, большинство партнерских бизнесов будет разваливаться в сторону частных – семейных – родовых «некорпораций», а меньшинство – двигаться в сторону корпораций, поскольку на бирже лучше себя чувствуют относительно крупные компании.

Можно представить несколько сценариев трансформации партнерских компаний:

- будут «развиваться» в семейные компании, чтобы впоследствии стать родовыми компаниями;
- пойдут по пути размывания доли владения партнеров-«грюндеров» и превращения в публичные компании;
- будут продаваться, а капитал будет направляться в частные инвестиционные фонды, не претендующие на определение стратегии компаний.

Примеры не заставили себя долго ждать. В последнее время мы стали свидетелями дележа крупных компаний, не говоря уже о массе более мелких.

#### **Краткая история бизнес-разводов:**

- 2003–2004 гг.: О. Дерипаска и Р. Абрамович (Русал).
- Февраль 2006 г.: В. Иорих и И. Зюзин (Мечел).
- Декабрь 2006 г.: А. Мельниченко и С. Попов (МДМ).
- Январь 2007 г.: В. Потанин и М. Прохоров (Интеррос).

*«Ведомости», 1 февраля 2007 г.*

### **«Сиротский» характер постсоветского бизнеса**

Если взглянуть на сегодняшние российские (да и постсоветские) компании, возникает вопрос: к какому типу их отнести? В России отсутствуют классические или современные корпорации. Имеющиеся публичные компании являются скорее «недокорпорациями», а публичных компаний, как известно, меньшинство.

Есть ли в России примеры родовых компаний? Возможно, есть, но большинство крупнейших компаний принадлежит «грюндерам». Есть ли в России примеры семейных компаний? Безусловно, есть, но среди средних и мелких компаний. Множество примеров можно найти в специализированных изданиях (например, в журнале «Семейный бизнес»). Но среди крупнейших, в том числе вышедших на биржу, семейных компаний не видно.

Исследования показывают, что большинство компаний может быть отнесено к частному и партнерскому бизнесу в первом поколении [6]. Иными словами, весь российский бизнес

можно было бы назвать «грюндерским». Но в отличие от «грюндерского» бизнеса развитых стран российский бизнес зарождался в условиях разрыва института собственности в течение двух с половиной поколений. Наши «грюндеры» в своем подавляющем большинстве не только не принимали и не передавали еще своего бизнеса по наследству, но и даже не видели, как это может цивилизованно происходить. Не было еще таких примеров. В этом смысле ситуация напоминает послевоенное время, когда масса детей-сирот оказалась в детских домах и из них предстояло воспитать не только сознательных граждан, но и примерных семьянинов. Можно сказать, что подсознательно многие российские «грюндеры» считают, что будут жить вечно, и потому вообще не готовятся сами и не готовят следующее поколение (детей или хотя бы внуков) к преемственности бизнеса. Поэтому мы считаем, что российский бизнес имеет **«сиротский»** характер. Сегодняшнему поколению «грюндеров» совместно со своими детьми предстоит осваивать правила владельческой преемственности.

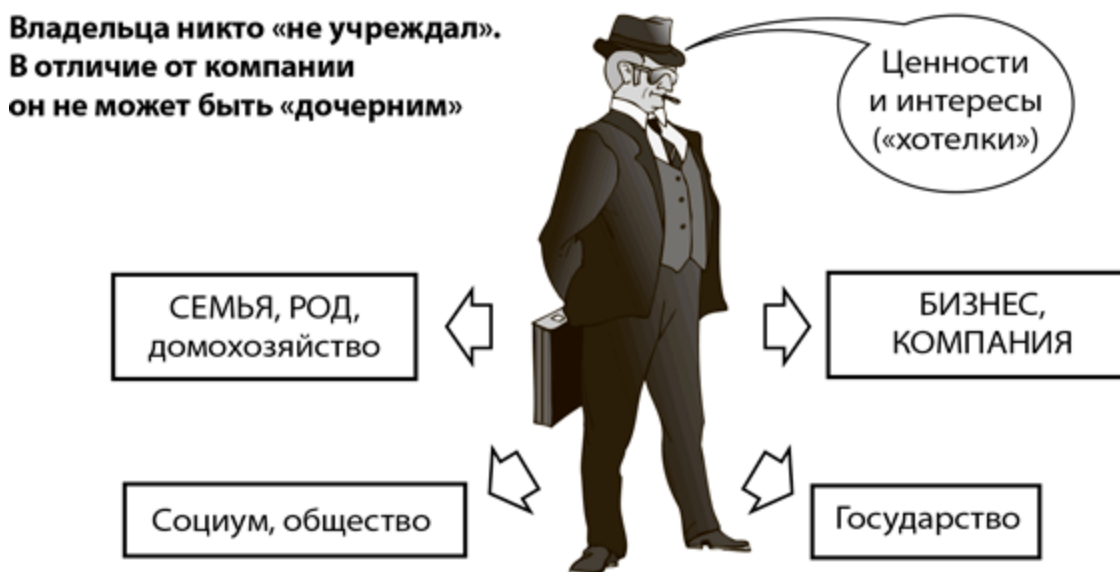
Ответ на **третий** вопрос (о том, зачем и кому нужно корпоративное управление в отсутствие корпораций) можно предварить тезисом: «корпорациями не рождаются, корпорациями становятся». Поэтому очевидно, что корпоративное управление может пригодиться «некорпорациям», движущимся в сторону корпоративности.

Осталось выяснить, нужно ли корпоративное управление «некорпорациям», которыми владеет один собственник или несколько партнеров и которые не собираются в корпоративность?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, следует разобраться, с какими проблемами сталкиваются «некорпорации» и есть ли в области корпоративного управления решения, пригодные для них.

Для этого придется существенно переосмыслить и сами знания в области корпоративного управления.

Решение о конфигурации системы корпоративного управления в компании с нераспыленным владением принимает не менеджмент, а собственник или совладельцы. Поэтому следует отвечать на вопрос не о том, зачем корпоративное управление **компании**, а на вопрос о том, зачем корпоративное управление **собственнику**. Тогда в центр внимания следует поместить именно собственника как человека, а не компанию (рис. 1).



**Рис. 1.** Собственник и его стейкхолдеры

Анализируя его стейкхолдерское окружение, можно заметить, что компания является лишь одним из стейкхолдеров. Другими стейкхолдерами собственника выступают общество, государство (но они есть и у компании), а также семья собственника и его собственные представления о ценностях и интересах. Представляется, что в системе ценностей и интересов собственника как человека семья будет ближе к ценностям, а бизнес, компания – к интересам. Обратите внимание: семья и бизнес не зря тянут собственника в разные стороны. В России бизнес еще не научился работать на консолидацию семьи, как это бывает в странах с развитой системой преемственности. В случае конфликта между ценностями и интересами приличный человек приносит интересы в жертву ценностям. Пример такого поведения иллюстрируется известным принципом «договор дороже денег». Слово, что кому-то дано, «дороже» выгоды, причем непонятно на сколько – на бесконечность. Семья, если она ценна собственнику как человеку, будет иметь приоритет над интересами бизнеса и ролью собственника как бизнесмена.

## Понятие «корпоративное управление»

Первое, чего не следует делать, – это путать корпоративное управление (corporate governance) с управлением компанией.

Управлением компанией занимается менеджмент: контролирует рабочий процесс и руководит подчиненными. Корпоративное управление – это скорее «акционерный менеджмент»: область взаимоотношений менеджмента не с подчиненными, а с владельцами.

С точки зрения компании под корпоративным управлением следует подразумевать **систему взаимодействия владельцев, членов корпоративных органов (совет директоров, ревизионная комиссия) и наемных менеджеров компании.**

Еще одно стереотипное представление по поводу корпоративного управления связано с тем, что корпоративное управление применяется в условиях только распыленного владения. Это представление пошло от классической работы двух американских ученых – Берле и Минза, которые в 1931 г. опубликовали свою книгу «Современная корпорация и частная собственность». В ней на примере американских корпораций, характеризующихся распыленным владением, они показали, как происходит отделение владельцев от реального управления, что менеджмент начинает рулить имуществом акционеров (компании), а не наоборот.

Спустя полвека проблематика корпоративного управления была существенно переосмыслена и теперь связывается с так называемой «агентской проблемой». В основе ее лежит конфликт между принципалом (собственником) и агентом (менеджером). Агент по агентскому договору обязуется действовать в интересах принципала, а не в собственных интересах. Но проблема и парадокс в том, что уже на стадии заключения контракта принципал и агент находятся по разные стороны «фронта» и, естественно, тянут одеяло каждый на себя. Агент, таким образом, попадает в ситуацию конфликта интересов с момента начала переговоров о найме. Именно поэтому принципал, заключивший договор с агентом, не может расслабиться и спать спокойно, а должен тут же приступить к контролю за деятельностью агента, чтобы убедиться, что тот действует в интересах принципала.

Агентская теория допускает, что в качестве принципала может выступать не масса акционеров, а единственный собственник. Корпоративное управление в этом случае используется именно для контроля собственником (принципалом) деятельности менеджера (агента). Агентская теория позволяет сформулировать понятие корпоративного управления с точки зрения владения и управления бизнесом. **С этой точки зрения корпоративное управление регламентирует взаимоотношения, коммуникации и взаимодействия управлен-**



**ческой и владельческой позиций в бизнесе**. Причем в любом бизнесе, не только в корпорациях.

Поскольку решение о конфигурации системы корпоративного управления в своем бизнесе принимает собственник (совладельцы), то далее будет рассмотрена именно эта позиция.

## **Собственник как «субъект хотения»**

Для начала расскажу две байки из консультантской практики.

1. Во время одной из встреч, на которой присутствовал как **собственник**, так и **менеджер** (генеральный директор) одной из питерских фирм, произошел такой диалог:

*Директор (консультанту): «Мы не собираемся продавать предприятие, а собираемся работать здесь долго».*

*Собственник (уточняет): «Всегда».*

2. В разговоре принимают участие собственник бизнеса, менеджер, консультант (это я) и наследник собственника. В процессе разговора собственник отлучается на несколько минут. Пока он отсутствует, менеджер просит консультанта ответить, какой «конкретный» результат будет получен в результате сотрудничества с консультантом.

Консультант отвечает вопросом на вопрос: «Будете ли Вы считать "конкретным" такой ответ: "В результате совместной работы собственник будет лучше понимать, чего ему хотеть от своего бизнеса"?»

*Менеджер: «Как бы вам ответить... чтобы это было прилично...»*

Через некоторое время возвращается собственник. Консультант рассказывает ему о состоявшемся диалоге и в свою очередь просит оценить насколько «конкретной» является такая постановка задачи.

*«Это наиважнейшая задача!» – отвечает собственник.*

Немая сцена.

Эти диалоги произвели на меня сильное впечатление. Они продемонстрировали, насколько могут быть сильны различия в представлениях о перспективах развития бизнеса между собственниками и менеджерами, несмотря на то, что и собственник, и менеджер лично знали друг друга и работали вместе очень давно. Видимо, менеджер просто не задумывался о том, откуда собственник берет задачи, которые потом ставит перед ним. Он принимает эти задачи как данность и начинает думать над их решением. Он не может вникнуть в проблему, которая не дает покоя собственнику, да и не пытается этого делать, поскольку не хочет рисковать своим контрактом.

После этого разговора собственник попросил меня подготовить упорядоченный перечень вопросов, на которые ему придется найти решения, определяя судьбу своего бизнеса. Достаточно редкий случай, когда клиент просит консультанта ставить ему вопросы, а не найти решения. Упорядоченность вопросов позволит выстроить работу по упорядочиванию решений. Упорядоченность даже важнее полноты, поскольку она позволит избежать нагромождения непоследовательных решений, с которыми потом непонятно, что делать.

Итак, собственник, как мы определили ранее, является единственным владельцем контрольного пакета компании. Благодаря своему контрольному пакету он имеет возможность сказать «я хочу», после чего единолично принять соответствующее решение. И ему совсем не нужно обсуждать с кем бы то ни было свое решение либо это обсуждение будет носить ритуальный характер. Например, в соответствии с законом и уставом будет собрано собрание акционеров, на котором миноритарные акционеры могут высказать свое отношение к решению собственника, но этим голосованием они не смогут повлиять на принятие решения.

Это позволяет собственнику принимать решения, которые он хочет. Из этого, кстати, следует вывод, что если он ничего не хочет или не знает чего хочет, то решения он не примет, а значит, компания останется без решения высшего органа управления. Особенно пагубно отсутствие стратегических решений, принятие которых давно уже назрело. Спросите любого менеджера: что для него является самым адским кошмаром? Девять из десяти скажут, что нет хуже, чем собственник, который не знает, чего хочет. Из сказанного следует, что собственник является единственным реальным «субъектом хотения» в своей компании. Остальные совладельцы являются «субъектами пожеланий».

Что же должен делать «субъект хотения»? Ясное дело: он должен «хотеть». Это работа собственника. Она является только его «царским делом», которое он не может делегировать никому. Если в компании кто-то начнет «хотеть» вместо собственника, то, вероятно, вскоре компания сменит владельца.

Что это за работа такая: «хотеть»? Мы все это умеем, не так ли?

Допустим так, хотя с этим тезисом можно поспорить. Но для всех нас это ПРАВО, а для собственника – ОБЯЗАННОСТЬ, долг, должность, если хотите. Поэтому мы за свои «хотелки» не отвечаем, а он – отвечает. Чем отвечает? Риском потери стоимости бизнеса или полной его утраты.

Предвижу возражения. Почему же собственник ДОЛЖЕН? Посмотрите законодательство: собственник имеет только права по отношению к своей компании, а вот компания уже имеет обязательства перед собственником.

Это верно с юридической точки зрения. Но с управленческой точки зрения это неверно. С управленческой точки зрения действует правило: «Назвался груздем – полезай в кузов». Не имеешь право «полезать» в кузов, а полезай – и все тут!

С управленческой точки зрения действует правило: «Мы в ответе за тех, кого приручили». Создал компанию, пригласил людей работать в нее, взял капитал у партнеров, пообещал клиентам хороший продукт – неси ответственность за то, чтобы все это работало.

Как видим, по закону – одно, а по понятиям (по управленческим понятиям, конечно) – совсем другое.

Можно спросить: а кто сказал, что собственник должен ориентироваться на управленческую точку зрения?

Ответ: совсем не должен, если не хочет... участвовать в управлении.

Может ли собственник хотеть всего, что ему захочется и как ему захочется, или же его собственническая позиция ДИКТУЕТ ему форму и содержание «хотелок»?

На мой взгляд, верно второе.

Для иллюстрации этого тезиса приведу пример из практики.

На одном из корпоративных тренингов объединенная группа совладельцев и менеджеров на вопрос о трех важнейших управленческих проблемах в своей компании в качестве первой назвала такую:

*«Какова роль акционера (совладельца) в управлении компанией?»*

Иными словами, зачем акционер компании?

Казалось бы, зачем компания акционеру – это понятно. Непонятно обратное.

А вопрос не праздный. Дело в том, что согласно законодательству (ст. 67 ГК) акционер (участник) *имеет право* участвовать в управлении компанией. Означает ли это, что он также имеет право *НЕ УЧАСТВОВАТЬ* в управлении компанией? И если имеет право не участвовать, то что это за управление такое, в котором можно и не участвовать? Нужно ли оно компании? Ведь это

высший орган управления!!! Именно поэтому компетенция общего собрания акционеров обычно ограничена законом! Но акционер и собственник – совсем разные понятия.

Во-первых, «хотеть» и «хотеться» – разные вещи. Когда кому-то что-то хочется, это значит, что «хотелка» управляет человеком. Когда же человек хочет, то он управляет своей «хотелкой». Иными словами, хотеть должен человек, а не его левая нога.

Во-вторых, собственник должен хотеть **правильно и ответственно**.

## О правильных «хотелках»

Что значит правильно? Это значит «по правилам».

Что это за «правила»?

Раз мы утверждаем, что собственник – это должность, значит, эти правила – его «должностная инструкция»<sup>8</sup>.

Кто задает эти правила? Кто пишет собственнику его «должностную инструкцию»? Кто посмеет?

Правильно, сам собственник. Только он может написать для себя правила в своей компании и выступить их гарантом.

Но заметим, что, если он эти правила не задал, значит, он не вполне соответствует своей должности и должен отвечать! И здесь мы уже соприкасаемся с ответственным хотением.

Что еще означает «правильное хотение»? Оно означает, что собственник должен не просто молча хотеть, а хотеть «публично», т. е. задавать «хотелку» своим партнерам, команде менеджеров, членам семьи, клиентам и отчасти остальному обществу, в том числе и мне. Если он этого не делает, окружающие сами интерпретируют его «хотелки» в соответствии со своим пониманием. Получится, как в известном анекдоте про такси и нетрезвого пассажира.

В такси садится подвыпивший пассажир.

Водитель спрашивает: «Куда едем?»

Пассажир: «А тебе какое дело?»

## Об ответственных «хотелках»

Что означает «ответственное» задание «хотелок»? Это означает в первую очередь, что, задав «хотелку», собственник берет на себя обязанность не менять ее, не «перехотеть» либо менять ее в соответствии с теми же правилами и нести ответственность за последствия от смены «хотелки». Иначе собственник будет жить по календарю, в котором семь пятниц на неделе.

Итак, мы поняли, что собственник имеет не только права, но и обязанности перед компанией, а потому должен нести **ответственность**.

В частности, под ответственным поведением собственника мы понимаем также, что он несет ответственность в случае невыполнения своей «должностной инструкции», т. е. несоблюдения правил, которые задал сам. На языке некоторых неформальных объединений начала 1990-х гг. это называлось «базаробезответственность».

Обычно лиц, не соответствующих должности, либо обучают и тренируют, либо освобождают от должности (заметьте, не должность освобождают от человека, а человека от должности).

Но кто освободит собственника от его «должности»?

---

<sup>8</sup> Идеей «должностной инструкции» для владельца автор обязан своему коллеге Н. Сычеву.

Ответ очевиден: рынок, конкуренты, которым помогут недовольные менеджеры, клиенты и партнеры.

А кто будет его обучать и тренировать? Где обучают и тренируют собственников?

Вопрос не праздный. Даже МВА этому не учит. Те, кто учится на МВА, готовят себя к «администрированию», а не к предпринимательству. Они готовят себя к исполнению «хотелок» собственника, а не к самостоятельному собственническому хотению.

Обучать и тренировать можно только тому, что уже кем-то освоено. А если предприниматель собирается быть первым в своем деле, кто его научит? Чужой опыт может быть полезен точно так, как разбор гениальных шахматных партий: их изучают для того, чтобы, не дай бог, не повторить. Ведь соперник наверняка уже придумал новый ответ.

Я уже более десяти лет работаю с владельцами и все время задаю себе вопрос: чему и как на практике обучаются и тренируются сегодняшние собственники и каким образом формируется следующее поколение владельцев-предпринимателей?

Результат оставляет желать лучшего, поэтому я хотел бы обратиться к читателям с просьбой поделиться своими мыслями и опытом на эту тему.

Что же касается меня, то я понял следующее:

1. Поскольку институт собственности является **священным и вечным**, то и отношение к нему со стороны как собственников, так и несобственников должно быть соответствующим.

2. Где формируется это отношение со стороны собственника? В первую очередь в семье (в роду) собственника. Семьи владельцев бизнеса должны вести себя так, как ведут себя те, кто связан со священным и вечным. Именно в семьях должны закладываться родовые ценности (именно ценности, а не интересы), ради которых род владеет бизнесом и ради сохранения которых он будет готов даже пожертвовать этим бизнесом. Так как это происходит в семье, то обязательно участие нескольких поколений. И здесь важен диалог, т. е. горизонтальная, а не вертикальная иерархическая коммуникация.

3. Собственник бизнеса – это не просто статус. Собственник – это часто еще и предприниматель, человек дела. Он совершает действия и набивает шишки в ходе своей деятельности. Со своей командой он обсуждает и обдумывает свои ошибки как главные причины получения этих шишек. Он формулирует новые «хотелки» и придумывает новые предпринимательские схемы, после чего реализует их снова вместе с командой. Поэтому собственник должен научиться выстраивать не вертикальную коммуникацию со своей командой, а диалог – горизонтальную коммуникацию. Итак, второе место, в котором формируется отношение не только собственников, но и несобственников к институту собственности как к священному и вечному, является компания.

4. Наконец, почтительное отношение к институту собственности со стороны несобственников должно формироваться в общественных и государственных структурах. Пора перестать видеть в собственнике хозяина дойной коровы по имени Компания, которую, чтобы она меньше ела и больше давала молока, надо меньше кормить и чаще доить. Пора взглянуть на собственника не как на монстра-эксплуататора, а как на человека, обладающего семьей, а не только компанией. Как на человека, который вместо того, чтобы продать свой бизнес и потратить вырученные деньги, не дожидаясь, пока компанию отнимут или разорят, сохраняет на свой страх и риск этот бизнес, т. е. рабочие места несобственников. Как на человека, который вместо того, чтобы изъять из компании всю прибыль и направить ее на потребление, принимает решение рискнуть и инвестировать полученную прибыль в развитие или рост бизнеса, в новые рабочие места, которые вовсе не гарантируют ему прибыль.

Все это очень трудно. Но кто сказал, что должно быть легко?

## О содержании «хотелок»

Итак, мы утверждали выше, что собственник не может хотеть чего угодно, лишь бы по правилам. Напротив, позиция собственника диктует ему вопросы, на которые он должен найти ответ.

Содержание «хотелок» собственника диктуется **НАБОРОМ ВОПРОСОВ** о судьбе его собственности (бизнеса, раз мы говорим о деятельности), на которые никто, кроме него, не **ВПРАВЕ** отвечать, причем как в правовом, так и в управленческом смысле.

Законодательство определяет набор вопросов, по которым принимать решение вправе только высший орган управления компании<sup>9</sup> (где у нашего собственника контрольный пакет; будем считать, что контрольный пакет, необходимый для решения всех вопросов, одинаков). Такowymi являются решения о реорганизации или ликвидации компании, изменение устава, утверждение годовых отчетов и распределение прибыли, формирование органов управления и контроля, утверждение внутренних нормативных документов, регламентирующих их деятельность, а также еще ряд специальных вопросов.

Напомним, что принятие решений по этим вопросам является правом собственника, а не его обязанностью. Решения, определяющие судьбу компании, он может принимать очень редко, а решения о распределении прибыли – вовсе не каждый год, если так захочет.

Если говорить управленческим, а не юридическим языком, собственник как высший орган управления компании принимает некие судьбоносные для компании решения – решения о форме и способах ее существования и развития. Что это за решения, на какие вопросы они отвечают? Это четыре группы вопросов на самоопределение:

- 1) владелец и его бизнес;
- 2) владелец и его менеджмент;
- 3) владелец и его семья;
- 4) владелец наедине с собой.

## ВОПРОСЫ НА САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛАДЕЛЬЦА

### *Владелец и его бизнес*

1. Может ли владелец утверждать, что «мотиватором верхнего уровня» является он сам и ради этой возможности он и владеет бизнесом, что он – *самотивирован и отвечает* за свои «хотелки»?

2. Признает ли владелец, что кроме интересов и прав на управление у него существуют и управленческие *обязанности* по отношению к собственной компании?

3. К какому пониманию своего права «собственности» на компанию владелец склоняется: это «моя вещь» или «мой ребенок»? *В первом случае он признает свою возможность определения судьбы организации вплоть до применения права на ликвидацию. Во втором случае с неизбежностью следует признавать права «ребенка» жить «своим умом» и сознательно ограничить свое право вмешательства.*

4. Владелец должен ясно обозначить тип власти, который он устанавливает в организации: «президентский» или «монархический». *Иными словами, подчиняется ли он правилам, которые устанавливает, или нет, несмотря на «наследственное» свойство собственности?*

---

<sup>9</sup> Юристы относят эти вопросы к исключительной компетенции общего собрания владельцев компании.

5. Чем для владельца является данный бизнес:

- «проектом» (имеющим начало и конец, например, продажу);
- «делом жизни», которое закончится вместе с активностью владельца;
- «делом рода», которое может быть передано по наследству?

6. Известен ли ответ на предыдущий вопрос его семье, партнерам и менеджменту компании?

#### ***Владелец и его менеджмент***

1. Берет ли владелец на себя ответственность за обуздание себя как источника наиболее мощной неуправляемой и неподотчетной силы в компании, нарушающей принцип единоначалия?

2. Готов ли владелец признать, что передача управления даже очень квалифицированному наемному менеджеру может привести к некоторому снижению результативности бизнеса по сравнению с его собственным управлением, и готов ли отнестись к такому снижению как к плате за высвобождение своего времени и повышение эффективности владения?

3. Владельцу следует прояснить менеджеру, кем он его считает: подчиненным или подотчетным лицом. В первом случае действует принцип «я начальник – ты дурак», а во втором – принцип равенства партнеров по диалогу при наличии разделения обязанностей и ответственности.

#### ***Владелец и его семья***

1. Понимает ли владелец, что «разговор о смерти» должен начать он и произойти этот разговор должен «задолго до»?

2. Вовлекается ли наследник в работу по формированию видения перспектив бизнеса? В какой роли?

3. Определена ли политика наследования:

- поровну или одному;
- постепенно или сразу;
- через наследование или продажу?

4. Как сочетаются распределение доходов членам семьи (распыление) и концентрация управления (голосов)?

5. Каким видится освоение бизнеса преемником (через собственный бизнес, через работу в семейной компании и т. д.)?

6. Есть ли план преемственности?

#### ***Владелец наедине с собой***

1. Готов ли владелец признать, что без ответов на эти вопросы невозможно эффективное стратегическое управление компанией? Если признает, значит, что до ответа на эти вопросы он не имеет морального права предъявлять претензии к менеджменту за низкую эффективность управления.

2. Готов ли владелец признать, что ответы на все эти вопросы не даст никто, кроме него самого?

3. Готов ли он признать, что совет директоров нужен для того, чтобы от имени его компании потребовать от него ответа на эти вопросы?

4. Готов ли владелец признать, наконец, что с этого момента «мяч на его стороне», что все вышеупомянутые вопросы никуда не денутся и

будут ожидать своего ответа в головах людей из его ближайшего окружения (стейкхолдеров), даже если он сам «закопает» эти вопросы?

## Стратегическая самореализация собственника и совет директоров

Выше мы говорили о судьбоносных для компании решениях, принимаемых собственником и только собственником, поскольку это только его «царское дело».

Однако компания не сможет развиваться и успешно конкурировать, если ее органы управления не будут принимать решений иного типа: стратегических решений в отношении своего бизнеса. Корпоративное право вовсе не принуждает собственника принимать эти решения. Если собственник не хочет (или не может) пользоваться своим правом на принятие стратегических решений, он не обязан этого делать, но в таком случае он должен сделать другое: создать в компании специальный орган, который должен отвечать за принятие этих решений. Обычно таким органом является совет директоров. Состав совета директоров определяется собственником и может включать не только его, но и менеджеров, и внешних членов совета. Если собственник является создателем компании, то он наверняка оставляет за собой и принятие стратегических решений или по крайней мере участие в работе стратегического органа управления. Однако обратим внимание на то, что совет директоров компании принимает стратегические решения относительно компании, а не относительно собственника. Стратегические решения принимаются советом директоров компании с учетом «хотелок» собственника и с учетом влияния на компанию окружающих ее стейкхолдеров. В этом случае собственник, принимающий стратегические решения, самореализуется не как человек, а только как бизнесмен, т. е. только в одной из областей своей жизнедеятельности.

Собственник, принимающий решение о своем членстве в совете директоров, должен отдавать отчет в том, что он принимает на себя фидуциарные обязанности<sup>10</sup> и несет ответственность за их неисполнение. В совете директоров он может оказаться в меньшинстве и должен быть готов к этому.

## Семья как стейкхолдер

Одна из социологических версий возникновения семьи утверждает, что институт семьи возник в связи с развитием частной собственности, а именно в связи с необходимостью передачи по наследству всего нажитого и завоеванного мужчиной [5]. Единственной возможностью определить, что ты передаешь наследство своему, а не чужому ребенку, было закрепление женщины за мужчиной. Институт семьи следовал за институтом собственности. Однако за прошедшие тысячелетия институт семьи стал самостоятельной ценностью. В России, в отличие от института собственности, институт семьи в свое время не был разрушен.

Когда мы имеем дело с двумя равноценными ценностями, можно с большой долей вероятности прогнозировать, что возникнут ситуации конфликта этих ценностей. В частности, при решении вопроса о судьбе бизнеса собственник стоит перед выбором: «продать подороже» или «передать по наследству»? В первом случае работают экономическая рациональность, интерес, во втором – иррациональное с экономической точки зрения желание сохранить бизнес в родовом владении, ценность. Это **первый вопрос**, встающий перед основателем.

Эксперты прогнозируют:

«В 20-летней перспективе значительно повысится роль демографического фактора. Приближение значительной доли основателей

---

<sup>10</sup> Фидуциарные обязанности требуют от собственника, работающего в совете директоров, защищать интересы компании в целом, а не только свои частные как акционера.

и сегодняшних ключевых собственников российских корпораций к пенсионному возрасту повысит их интерес к возможностям выхода из бизнеса. Следствием этого станет передача контроля над корпорациями в руки новых владельцев. Основными механизмами в данном случае представляются:

- переход контроля в форме адресной продажи контрольного пакета новому мажоритарному собственнику (стратегическому инвестору);
- продажа контрольного пакета на фондовом рынке либо постепенная продажа крупных долей этого пакета нескольким совладельцам.

Естественно, также возможен вариант передачи бизнеса по наследству. Однако мы не рассматриваем его здесь более подробно, так как этот вариант не порождает проблем для корпоративного управления. Кроме того, зарубежный опыт свидетельствует о том, что продажа крупного бизнеса в целом является более распространенным явлением в сравнении с передачей его по наследству» [6].

Действительно, передача по наследству происходит далеко не всегда: примерно в 30 % случаях на Западе семейный бизнес передается от поколения основателя к следующему поколению, а ко второму поколению переходит лишь в 12 % случаев.

Наверное, с точки зрения экономической рациональности наследование вряд ли можно считать лучшим выбором. Гораздо рациональнее со стороны «грюндера» были бы подготовка бизнеса к продаже и проведение в момент самой высокой стоимости тендера на продажу этого бизнеса тем, кто больше за него предложит (сделка M&A), или распыление контроля на бирже. Пусть потенциальный наследник, если он желает владеть бизнесом, тоже поучаствует в конкурсе, если у него есть идеи по развитию родительского дела. Но так происходит далеко не всегда. Какой же «грюндер» захочет продать свой родной бизнес на вершине его стоимости (значит, еще в достаточно зрелом, не очень пожилом возрасте)? Поэтому зачастую бизнес «грюндера» в силу этих психологических причин настолько не готов к продаже к моменту ухода «грюндера», настолько не отделим от него, что продать его можно только за смешные деньги (за цену лишь части ценных активов), поэтому передача по наследству становится наиболее привлекательной перспективой. Особенно если учесть нулевую налоговую ставку на наследство ближним родственникам в России.

При таком сценарии для новых собственников гораздо значимее будут условия защиты прав собственности, нежели условия привлечения финансирования на финансовых рынках. Второе поколение собственников может интересоваться финансовым рынком лишь как средством оценки бизнеса.

Дело в том, что у бизнеса, который решили по иррациональным с точки зрения экономики причинам сделать родовым, возникает иная, иррациональная с инвестиционной точки зрения стратегия: не рост, а стабилизация или даже сокращение (при падающем рынке) при условии «рыночного окапывания» в своей рыночной нише. Примеры этому мы встречали в Финляндии, например.

Следует заметить, что на волне наследования вполне возможно наступление следующей фазы «большого передела» собственности. Наш менеджмент по большей части еще не привык работать на собственника, у него нет почтительного отношения к понятию «лояльность». Сегодняшнего «грюндера» менеджмент еще воспринимает как сильного хозяина, а примет ли его отпрыска – неизвестно. То, что для многих российских менеджеров одним из вариантов карьерного роста является «кидание собственника», не секрет. Успеет ли наше бизнес-сообщество и государство за предстоящие 20 лет сформировать культуру лояльности менеджмента владельцу?



Есть и другие аргументы в пользу внимания к процессу наследования, несмотря на то, что крупные компании чаще выбирают продажу. Во-первых, хотя продажа крупного бизнеса встречается чаще, зато среднего бизнеса больше, и именно из него будет формироваться крупный бизнес в долгосрочной перспективе. Во-вторых, при продаже есть покупатель. А он-то кто? Опять семья, только более богатая и заграничная или же корпорация? В-третьих, из того, что какая-то тенденция преобладает, совсем не следует, что она является ключевой. Лидер всегда в меньшинстве по определению, но ставку следует делать на лидера. В любой стране семьи, владеющие родовыми компаниями, – это ключевой социальный слой, задающий образец преемственности бизнеса. В России уже есть компании, являющиеся образцом масштабного бизнеса, но пока нет компаний, задающих образец преемственности. Компаний, существующих несколько поколений, столько же, сколько лидеров в списках самых крупных компаний. Как известно, самые крупные империи разваливались из-за того, что не была обеспечена преемственность. Еще не известно, будут ли наши дети знать фамилии семей, глав которых мы недавно называли олигархами.

Что касается тезиса о том, что наследование не порождает проблем в корпоративном управлении, то с ним можно согласиться только условно: при традиционном понимании корпоративного управления. С учетом замечаний, сделанных выше, проблемы возникнут, особенно применительно к обеспечению преемственности.

В отличие от продажи бизнеса более крупной структуре со своими корпоративными традициями, где стоит вопрос не о преемственности, а об освоении присвоенного (изменении управленческих и владельческих правил), при наследовании актуальна именно задача преемственности, причем наследник в чем-то является «грюндером», но не как создатель, а как «осваиватель». Наследник впервые сам берет руль, часть имеющихся норм осваивает, часть модернизирует, но не транслирует уже имеющиеся нормы от более крупной компании (поглотителя) к поглощаемой.

**Второй вопрос**, который встает перед основателем, решившим передать бизнес по наследству, касается способа распределения: сохранять ли концентрацию владения и соответственно контроля, сохранив тип владения компанией (тип А или Б), или распределить доли по наследникам, превратив компанию в тип Б или В?

Упомянутая ранее книга Алана Кросби так и называется в оригинале: «Не оставляйте это детям» (Don't leave it to the children). Подразумевается, что не следует оставлять управление бизнесом нескольким детям, поскольку это опасно для бизнеса. Лучше пожертвовать такой ценностью, как «справедливость», но спасти такую ценность, как «родовой бизнес». Справедливости ради отметим, что в его книге приводится пример компании, существующей уже 17 поколений, в которой наследование всегда осуществляется «поровну». Но условием стабильности этого родового бизнеса является «семейная конституция», в которой четко прописаны правила обращения акций в кланах рода. Такую «семейную конституцию» по-видимому, тоже следует отнести к системе корпоративного управления, хотя она вроде бы относится не к компании, а к семье.

Как бы то ни было, владельцу предстоит разрешить противоречие между концентрацией контроля и справедливым распределением дохода. Для этих целей в западных странах используют механизм траста. В России пока аналогичного механизма не существует.

**Третий вопрос** основателя: кто первым говорит о смерти? Тот же Алан Кросби рассказывал автору, что в их семье этот разговор всегда начинает представитель старшего поколения и возвращается к этому разговору не раз. Первый раз они с отцом пошли читать завещание, когда Алану (старшему сыну в семье) исполнилось 18 лет. Отец попросил его прочитать завещание, задать вопросы, спросил, *согласен* ли Алан с написанным. Напомним, что отцу тогда не было и 50. Следующий визит к нотариусу состоялся лет через 15, когда Алан возглавил ком-

панию в качестве генерального менеджера, а отец – совет директоров. Третий раз они пойдут к нотариусу тогда, когда отец примет решение отойти от дел и в совете директоров.

**Четвертый вопрос**, который незримо стоит перед основателем, связан с тем, кто (какой механизм, орган, человек) задаст ему все вышеперечисленные вопросы и настоит на ответе, кто его будет «толкать», поскольку самому не только ответить на них, но и приступить к их осмыслению достаточно трудно.

Вопросов, встающих перед собственником, может быть гораздо больше [2, 3]. Важно, что без ответа на них не определяется владельческая перспектива бизнеса, и потому возникают долгосрочные и фатальные риски. Примеры компаний, не выстроивших у себя систем преемственности, приведены в процитированной книге А. Кросби. Систематически выстроенный набор этих вопросов и ответы на них обычно даются в так называемом «плане преемственности», за подготовку которого несет ответственность именно собственник.

## Резюме

Здесь мы наконец подходим к предмету, обозначенному в заголовке статьи: на *что* должно быть нацелено российское корпоративное управление с учетом «сиротского» характера российского бизнеса, стоящего на пороге передачи его следующему поколению?

Представляется, что оно должно быть нацелено на обеспечение управленческой и владельческой **преемственности** при смене старшего поколения владельцев-основателей младшим. Только в случае успешного решения задачи обеспечения преемственности можно будет надеяться, что институт собственности в России превратится из «демоверсии» в нечто стоящее.

## Литература

1. Капелюшников Р. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений // РЖМ. 2006. Т. 4. № 1.
2. Королев В.А. Кто отвечает за развитие бизнеса. (Открытое письмо собственникам с предисловием для менеджеров фирм) // Управление персоналом, 2003, № 7.
3. Королев В.А. Российский собственник (бизнесмен) на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль семьи и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента, 2007, 5 (3): 145-174.
4. Кросби А. *Наследование бизнеса*. – СПб.: Питер, 2004.
5. Энгельс Ф. Происхождение семьи, частной собственности и государства // Маркс К., Энгельс Ф. Избранные произведения. В 3 тт. Т. 3. – М.: Политиздат, 1986.
6. Яковлев А. А., Данилов Ю. А. Российская корпорация на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование // Российский журнал менеджмента, 2007, 5 (1): 3–34.

## Смена парадигм в корпоративном управлении



**Игорь Пономарев,**  
*председатель совета директоров группы компаний Genser*

В условиях бурного роста экономики происходит значительная перестройка методов управления, включая и управление корпоративное. В этой статье я хочу коснуться только одного аспекта темы – формирования новой парадигмы стратегического управления компанией. Для начала одно маленькое наблюдение – значительная доля председателей советов директоров компаний выросла из финансовых директоров. Почему? Мой комментарий основан на примере нашей компании, так как полагаю, что это не исключение, а общее направление развития.

На первой стадии развития компании мы в основном столкнулись не просто с дефицитом ресурсов, в первую очередь финансовых, а с настоящим инвестиционным голодом. При этом у нас не было проблем с интересными инвестиционными проектами с различными горизонтами окупаемости. Развитие компании в тот период шло не от проектов, как это принято во всем мире, а в первую очередь от портфеля возможного привлечения ресурсов, и уже под него подстраивалась стратегия, которая заключалась в выборе между «хорошим» и «отличным». Иными словами, исходя из суммы доступных инвестиций отсекались менее привлекательные

проекты. Таким образом, определение стратегии зависело от искусства привлечения средств, а не от структуры и сегмента рынка, на котором оперировала компания.

Надо ли напоминать, что в те годы все рынки находились в стадии формирования и при наличии достаточных инвестиций собственную нишу можно было найти в любой отрасли. В отличие от западного бизнеса, построенного на стандартах корпоративного управления, в российских компаниях роль финансового директора приобретала особое значение и в подобных условиях становилась ключевой. На данном этапе развития бизнеса эту менеджерскую должность чаще всего занимал один из собственников, что для практики корпоративного управления на развитых рынках является исключительным случаем.

На следующей стадии развития российского бизнеса стало расширяться понятие «ресурсы», и мы открыли для себя, что, кроме финансовых, они бывают еще и человеческие, контрактные, рыночные, клиентские, организационные и пр. Кроме того, стало понятно, что ресурсы перетекают друг в друга и образуют некую замкнутую систему. Грамотное управление ресурсами компании может снизить потребность в одних (например, самых дорогих) за счет увеличения доли других (например, самых дешевых). Например, грамотное управление логистикой и складскими запасами могло снизить потребность в финансовых ресурсах, очень дорогих в те времена.

Построение стратегии развития компании на этой стадии представлялось в виде компетентного управления ограниченными ресурсами компании. При этом появилась возможность за счет выверенной стратегии расширять бизнес со скоростью, превышающей среднеотраслевые показатели. Набор ограниченных, имеющих различную стоимость ресурсов перестал быть планкой, выше которой не прыгнуть. Эта парадигма давала возможность при общих стартовых возможностях начать формирование группы отраслевых лидеров, прежде всего за счет умелого управления всеми доступными компании ресурсами. Разделилась и структура зон ответственности финансового и генерального директоров. Первый отвечал в основном за все «нечеловеческие» ресурсы, а второй – за человеческие. Кто же отвечал за операционный бизнес? А оба и отвечали, так как в этом процессе ресурсы перетекали из одной формы в другую и таким же образом делились зоны ответственности. Как и на первом этапе, в рассматриваемый период функции менеджеров и собственников чаще всего совпадали.

Следующая фаза развития, которую мы переживаем сейчас, характеризуется тем, что процесс преобразования ресурсов из одной формы в другую стал стандартизированным. В рамках операционного бизнеса **искусство** управления ограниченными ресурсами выродилось в **ремесло** дозированного использования ресурсов различной стоимости. Роль финансового директора сильно изменилась и превратилась в типичную для западного бизнеса зону ответственности: отчетность – налоги – аудит – казначейство. Никакой алхимии, минимум творчества, которое, по сути, должно быть выжжено из души нормального финансового директора. Роль CFO в выработке стратегии сильно снижается и становится консервативной. Основным генератором стратегических идей становится совет директоров, что отвечает общемировой тенденции корпоративного управления. Понятно, что большой опыт и знание отрасли чаще всего способствуют тому, что бывший финансовый директор, особенно если он – один из собственников, продолжает активно заниматься формированием стратегии компании, но на новом уровне корпоративного развития. Процесс значительно меняется: в первую очередь формируется портфель проектов, а финансирование спускается в виде плана тому же CFO. Правда, теперь возникает серьезный вопрос, который на предыдущих стадиях не стоял, – критерии выбора стратегии компании.

По этому поводу хотелось бы высказать несколько соображений. Прежде всего основным критерием становится прибыль акционеров. И это правильно, ведь коммерческие предприятия, в отличие от благотворительных, для этого и создаются. Но в зависимости от горизонта прибыль тоже бывает разной: краткосрочной, долгосрочной, аннуитетной (рентной) и пр. Как

и формы ее извлечения (дивиденды, капитализация и пр.), определение видения будущего компании и своего. В зависимости от того или иного критерия оптимальная стратегия будет разной. Поэтому уже на первой стадии формирования совета директоров перед его председателем стоит сложная задача: определение видения критериев оптимальности стратегии у различных групп акционеров и приведение их к единому знаменателю. Стратегия невозможна без постоянного мониторинга хода ее исполнения и внесения оперативных изменений с учетом турбулентности бизнеса в РФ. Однако операционный бизнес, являющийся составной частью стратегии компании, не подразумевает ежедневного отчета перед советом директоров, а периодичность отчетов может сделать невозможной оперативную коррекцию стратегии в зависимости от внешней среды.

На предыдущих стадиях, когда собственник чаще всего был тесно вовлечен в операционное управление бизнесом в качестве менеджера (например, как CFO), этой проблемы не существовало. Сегодня же эта проблема может стать значительным тормозом развития компании, особенно в отраслях, развивающихся значительными темпами. Таким образом, в целом прогрессивное разделение операционного бизнеса и стратегического планирования (а в более широком смысле – разделение функций менеджера и собственника, правления и совета директоров) может в наших условиях значительно воспрепятствовать развитию компании. В полном соответствии с принципом «что немцу хорошо, то русскому – смерть». Поэтому, внедряя лучшие практики корпоративного управления, надо семь раз отмерить и не забыть про русскую специфику.

Подводя итог, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что на различных стадиях развития компаний, которые неразрывно связаны с общим развитием бизнеса в РФ, роль и функции финансового директора значительно меняются, превращаясь из искусства в ремесло. Изменяется и роль собственника. Если на первой стадии он был финансовым директором, то к третьей стадии становится обычно председателем (или членом) совета директоров, передавая рутинные функции наемному финансовому директору. Соответственно меняются процессы формирования стратегии компании, ее реализации и контроля. Чем более предсказуемым становится бизнес, тем более стандартизованным (в соответствии с западными стандартами) становится корпоративное управление.

## Перспективы корпоративного управления в России



**Яков Абрикин,**

*член Ассоциации независимых директоров*

Практикой многих стран доказано, что на определенном этапе развития компании переход к принципам корпоративного управления дает ей конкурентные преимущества. Однако в России отношение к корпоративному управлению скорее негативное. Из опубликованных исследований видно, что его считают и «модной фишкой», и «бюрократической надстройкой», а то и вынужденной мерой для соблюдения определенных правил поведения. Такая оценка принципов корпоративного управления в России понятна.

Однако полагаю, что достаточно скоро начнутся перемены и мы станем свидетелями распространения системы корпоративного управления. Так думать дает основание мой опыт, о котором расскажу кратко, и мое видение ситуации.

## Из истории одного предприятия

### Возрождение

Летом 1995 г. я был назначен председателем правления предприятия, принадлежащего иностранному владельцу. Мой предшественник был уволен из-за подозрения в намерении довести предприятие до банкротства с целью последующей продажи с выгодой для себя.

Ситуация была сложной. С прежним руководителем ушли некоторые ключевые сотрудники. Предприятие находилось в тяжелом финансовом положении и теряло свою рыночную долю. Совет директоров, сформированный собственником, вмешивался в каждый шаг и контролировал каждое решение. Дополнительные трудности создавало и правление, которое было сформировано, чтобы нейтрализовать действия моего предшественника.

Одним из первых моих решений стало предоставление широких полномочий ключевым руководителям и тщательный контроль за налаживанием взаимодействия между ними. Таким образом все межфункциональные вопросы стали решаться топ-менеджерами напрямую, а на мое рассмотрение выносились только те, которые выходили за рамки их полномочий. Одновременно было установлено правило открытости: можно было задать любой вопрос и на каждый из них получить исчерпывающий ответ.

Эти меры быстро дали эффект. Проявился энтузиазм, возникла заинтересованность, исчезли жалобы и сплетни. Руководители стали определять и отстаивать границы своих полномочий, думать о развитии бизнеса, о том, что необходимо для этого. На предприятии уменьшилось количество «темных» мест, находившихся вне контроля менеджеров. Заседания правления приобрели иной характер – на них стали рассматривать вопросы, имеющие значение для деятельности всех подразделений, и находить оптимальные решения, с которыми были согласны все члены правления.

Положительные перемены позволили уделять больше времени тем направлениям деятельности, которые требовали моего внимания как председателя правления. Изменился и совет директоров – из его состава был выведен один из членов, который продолжал требовать ежедневных отчетов обо всех операциях. С новым советом директоров была достигнута договоренность о составе и периодичности предоставляемых документов, что не ограничивало его право требовать любые дополнительные данные.

Однако одни эти меры не могли радикально улучшить ситуацию. Предприятие, созданное иностранной компанией и действующее в соответствии с законом, находилось в условиях неравной конкуренции с другими участниками рынка, не пренебрегавшими работой «по понятиям». Необходимо было найти стратегического российского партнера, который смог бы взять на себя вопросы «адаптации» к отечественной действительности.

### Рост и развитие

Российский партнер был найден. Быстро были согласованы условия его вхождения в бизнес: определены величина и форма вклада, а также статус – партнер получил право управлять от лица собственников.

Предложенная партнером схема была проста – создавались компании, которые брали на себя поставки сырья и реализацию готовой продукции. Подобная схема защищала предприятие от рисков, однако при этом оно переставало быть центром прибыли.

Сотрудничество продолжалось несколько лет, и предприятие значительно улучшило свои позиции на рынке. Однако участие российского партнера в управлении, определение им схем

работы, диктат условий и цен привели к фактическому снижению роли менеджмента предприятия и к их неудовлетворенности. Кроме того, довольно скоро иностранный совладелец заподозрил, что такая схема работы приводит к неравному участию в прибылях. После «выяснения» отношений было решено, что параллельно предприятие приступит к самостоятельной дистрибуции продукции, что даст иностранному владельцу оценку действительной выручки. Это решение было с энтузиазмом встречено менеджментом и, несмотря на противодействие российского партнера, внедрено. Продажи были успешными.

## **Кризис**

Собственная сеть дистрибуции и опыт работы с покупателями позволили предприятию пережить кризис 1998 г. и даже выйти из него с увеличением рыночной доли. Это стало возможно благодаря решению преодолевать кризис вместе с дистрибьюторами. Предприятие не перекладывало все риски на сеть дистрибуции, как это не совсем дальновидно делали другие участники рынка. В отличие от них предприятие не стало устанавливать цену в валюте, а еженедельно определяло цены в рублях с учетом анализа динамики курса доллара и отпускало продукцию с отсрочкой платежа. Но продукцию могли получать только те, кто своевременно рассчитывался за предыдущие поставки. «Выжившие» и составили в последующем основу системы дистрибуции.

## **Развод**

Спустя некоторое время разногласия между партнерами и взаимное недовольство привели к открытому столкновению и разводу, в результате которого предприятию был нанесен значительный материальный ущерб. Важно отметить, что ущерб мог быть более существенным, если бы не активное противодействие коллектива предприятия и эффективная работа ключевых руководителей.

## **Смена собственника**

Именно благодаря тому, что предприятие сохранило свою самую ценную составляющую – команду профессиональных менеджеров, оно стало объектом внимания крупного российского бизнесмена, который заявил, что для него именно этот фактор решающий.

Несмотря на желание нового владельца взять под контроль все денежные потоки, удалось отстоять систему управления предприятием. Отношения были выстроены на основе ежемесячных отчетов и работы по плану, который предприятие ежегодно направляло для рассмотрения и утверждения двум представителям собственника, по сути неформализованному совету директоров.

В отношениях с владельцем предприятия я предпочитал письменную форму общения, поскольку письма тщательнее готовились, с ними могли ознакомиться и задать уточняющие вопросы специалисты, консультирующие владельца, т. е. оно было более эффективным. А ответ обычно бывал устным...

Как правило, встречи с владельцем оставляли у меня чувство дискомфорта. Думаю, он испытывал схожие эмоции. На мой взгляд, напряжение порождало неравенство сторон в переговорах. Например, перечень тем для обсуждения обычно не был известен до встречи. Безусловно, владелец вправе поднять любой вопрос и может принять любое решение. Однако он, хотя и всегда готовился к разговору, не знал и, естественно, не мог знать всех тонкостей производственного процесса или рыночную ситуацию. Как правило, было трудно убедить вла-



дельца не принимать решение даже тогда, когда мне было ясно, что последствия будут негативные, поскольку недопустимо намекать на некомпетентность владельца в любом, даже самом незначительном вопросе. В подобных ситуациях я стремился отложить окончательное решение, чтобы до его принятия подготовить и направить в письменном виде описание ситуации и обоснование своей позиции. К сожалению, неравенство сторон в переговорах часто мешало найти оптимальное решение.

### **Выводы и видение ситуации**

Опираясь на свой опыт, хочу отметить, что перекося в сторону рассмотрения собственником вопросов оперативного управления приводит к увеличению риска принятия неоптимальных решений и более тяжким последствиям, поскольку ошибку, утвержденную на таком уровне, исправить значительно сложнее.

Однако вариант, когда предприниматель сам занимается оперативным управлением, типичен для России, и это не случайно. Более того, такой вариант в большинстве случаев представляется единственно правильным из-за высоких специфических рисков современного бизнеса.

Бизнес в России начал развиваться при быстро меняющемся законодательстве, нередко вводимым законам придавалась обратная сила, или в них намеренно оставлялись лазейки для создания неравноправных условий для участников рынка. И сегодня еще имеет место выборочное применение законов или их игнорирование. Многие виды деятельности и процессы оказались чрезмерно регламентированными, что привело к ситуации, когда проще и выгоднее обходить установленные требования. При этом зачастую риск и возможные потери от неблагоприятных последствий меньше, чем при выполнении всех требований регулирующих органов.

В такой среде предприниматель, естественно, должен сам выбирать путь и принимать решения, иногда даже по каждой сделке, поскольку существует и предпринимательский риск, а последний может быть велик – вплоть до потери бизнеса. В таких условиях, естественно, вопросы эффективности системы управления уходят на второй план, ухудшается моральная атмосфера, приходится жертвовать прозрачностью, уничтожать исторические данные, что затрудняет прогнозирование и т. д.

Однако ситуация меняется к лучшему, и приоритетной становится задача защиты собственности и повышения конкурентоспособности. Более того, на мой взгляд, этот процесс должен идти достаточно быстро, ибо нынешняя элита не может допустить, чтобы в результате очередной смены власти повторились процессы перехода крупнейших компаний страны в новые руки. Или чтобы отрасли оказались под контролем более эффективных иностранных компаний. Тем более когда активно идут процессы интеграции в мировую экономику и инвестиционные процессы.

Как только собственники почувствуют большую защищенность, когда риск от нарушения законов превысит возможную выгоду, уйдет объективная причина для участия собственников в оперативном управлении, и они обратятся к вопросам повышения эффективности управления. И поскольку предприниматели в большинстве своем люди, тонко чувствующие ситуацию, то процесс ухода собственников от оперативного руководства будет достаточно динамичным, хотя, вероятно, не повсеместным. Перемены в разных отраслях будут идти с разной скоростью, и вперед выйдут те отрасли, где больше рынка и выше объем иностранных инвестиций. Тогда и советы директоров, и корпоративное управление перестанут быть «данью моде» (или «фишкой»), а станут эффективным средством развития предприятия.

Надо заметить, что владельцы бизнеса, с которыми мне пришлось общаться, были неординарными людьми. И это неудивительно, поскольку предприниматели могут и не обладать способностями менеджера, но они должны уметь определить, каким вещам дать путь в жизнь.

Именно способность найти продукт или услуги, востребованные обществом и приносящие выгоду, и есть главный талант предпринимателя. Воплощение этого решения означает запуск циклических процессов по созданию и реализации продукта, в ходе которых каждый новый цикл будет приносить прибыль предпринимателю и удовлетворение обществу.

Начиная дело, предприниматель нанимает специалистов для проведения этих процессов. Но и само создаваемое предприятие – тоже продукт, который, как и все продукты, производят соответствующие специалисты. Такими специалистами являются менеджеры, а заказчиком продукта – собственник. Поэтому важнейшая задача совета директоров – разработка стратегии, которая по сути являет собой специфические требования к этому специфическому продукту – предприятию. Конечно, в советах директоров могут работать и сами владельцы, но эффективность ему придают независимые директора. Они не собственники, они менеджеры, и это создает возможность коммуникации, при которой учитывается не только позиция собственника, но и мнения менеджмента, что способствует нахождению более взвешенных решений. Участие менеджмента предприятия в этом процессе делает задачу им понятной и разделяемой, что способствует успеху.

Чтобы достичь успеха, менеджер должен иметь свободу, видеть цель и знать границы, в которых он может действовать. Менеджер, не имеющий свободы, перестает быть менеджером. Управленец становится продавцом, если должен оформлять товар по утвержденному прейскуранту. А менеджер, находящийся в неравных условиях, например при переговорах с чиновником, превращается в политика...

В условиях свободного рынка контакты между организациями и между подразделениями каждой организацией осуществляются как коммуникация менеджеров. Одним из признаков глобализации является бизнес-коммуникация через государственные границы. Рынок функционирует и развивается через эти контакты, и граница рынка проходит там, где заканчивается коммуникация менеджеров.

В заключение хочу повторить хорошо известную истину: введение эффективного корпоративного управления становится актуальным на определенном этапе развития практически всех компаний, если собственники ставят задачу иметь эффективную систему управления и эффективную компанию.

## Роль независимых директоров в российских компаниях



**Александр А. Филатов,**  
*управляющий директор Ассоциации независимых директоров*

### Почему востребованы независимые директора?

Независимый директор – член совета директоров, не имеющий аффилированности с менеджментом и собственником (акционерами) компании, работающий на благо и в интересах компании так, как он это понимает. Главные отличительные черты такого директора, определяющие его независимость и ценность для компании, – репутация и профессионализм. Голосуя на заседаниях совета директоров, такой директор несет ответственность за принимаемые решения, беря на себя репутационные и материальные риски. Международная практика свидетельствует, что независимые директора являются важным элементом системы корпоративного управления.

Правила листинга крупнейших международных бирж, РТС и ММВБ с недавнего времени требуют наличия независимых директоров в составе советов директоров котируемых эмитентов первого уровня. Разработанный под эгидой российского регулятора рынка ценных бумаг Кодекс корпоративного поведения рекомендует акционерным обществам включать в состав

совета независимых директоров (1/4 состава совета, но не менее трех). Причем независимыми директорами должны возглавляться ведущие комитеты совета директоров по аудиту, кадрам и вознаграждениям.

Крупнейшие российские компании уже используют потенциал и преимущества независимых директоров для укрепления доверия со стороны инвесторов, повышения стоимости бизнеса и привлечения капитала. Независимые директора способствуют более продуктивной работе совета директоров, что отражается на результатах работы компании.

Основные функции независимого директора:

- участие в выработке стратегии;
- контроль за деятельностью менеджмента;
- наставничество и оказание поддержки менеджменту по развитию бизнеса;
- соблюдение в совете директоров баланса интересов акционеров, в том числе интересов государства (в компаниях с государственным участием), помощь в разрешении конфликтных ситуаций в интересах компании.

Иногда высказывается мнение, что независимые директора нужны только для публичных компаний, т. е. тех, акции которых торгуются на бирже. Это правильно лишь отчасти. Действительно, наличие независимых директоров является требованием регуляторов или включено в требования к биржевому листингу компании (см.: «Требования по соблюдению правил корпоративного управления для включения в листинг российских бирж»). Вместе с тем наличие независимых директоров в составе совета директоров является важным индикатором инвестиционной привлекательности компании для фондов прямых инвестиций. Компания «Эрнст энд Янг» провела опрос инвестиционных фондов, работающих в России, чтобы измерить относительную важность критериев принятия инвестиционных решений с учетом таких факторов, как прозрачность компаний, открытость структуры собственности и состав совета директоров.

### **Требования по соблюдению правил корпоративного управления для включения в листинг российских бирж**

В соответствии с Положением о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг (утв. приказом Федеральной службы по финансовым рынкам от 15 декабря 2004 г. № 04-1245/пз-н) с 1 января 2006 г. вступило в силу правило (абз. 7 п. 4.5.1, абз. 6 п. 4.5.2, абз. 7 п. 4.6.1, абз. 6 п. 4.6.2), в соответствии с которым для включения в котировальный список «А» первого и второго уровней акций и облигаций эмитента последний должен соблюсти ряд требований либо принять обязательство по их соблюдению по истечении года со дня включения ценных бумаг в соответствующий список. Среди таких требований, помимо прочего, необходимость включить в совет директоров эмитента члена (членов), отвечающего требованиям, предусмотренным п. 2 приложения № 1 к указанному положению<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> В соответствии с п. 2 приложения № 1 к Положению о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг включаемые в совет директоров независимые члены должны отвечать следующим требованиям: не являться на момент избрания и в течение 1 года, предшествующего избранию, должностными лицами или работниками эмитента (управляющего); не являться должностными лицами другого хозяйственного общества, в котором любое из должностных лиц этого общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям; не являться супругами, родителями, детьми, братьями и сестрами должностных лиц (управляющего) эмитента (должностного лица управляющей организации эмитента); не являться аффилированными лицами эмитента, за исключением члена совета директоров эмитента; не являться сторонами по обязательствам с эмитентом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового

При этом необходимым условием включения акций в котировальные списки «А» обоих уровней является наличие не менее трех независимых директоров в совете. В отношении акций списка «В» необходимое условие – минимум один независимый директор.

Необходимым условием включения облигаций в котировальные списки «А» также является наличие не менее одного независимого директора.

Кроме того, в совете директоров эмитента должен быть сформирован комитет, исключительными функциями которого будут оценка кандидатов в аудиторы акционерного общества, оценка заключения аудитора, оценка эффективности процедур внутреннего контроля эмитента и подготовка предложений по их совершенствованию (комитет по аудиту), возглавляемый директором, отвечающим требованиям, предусмотренным п. 2 приложения № 1 к настоящему положению.

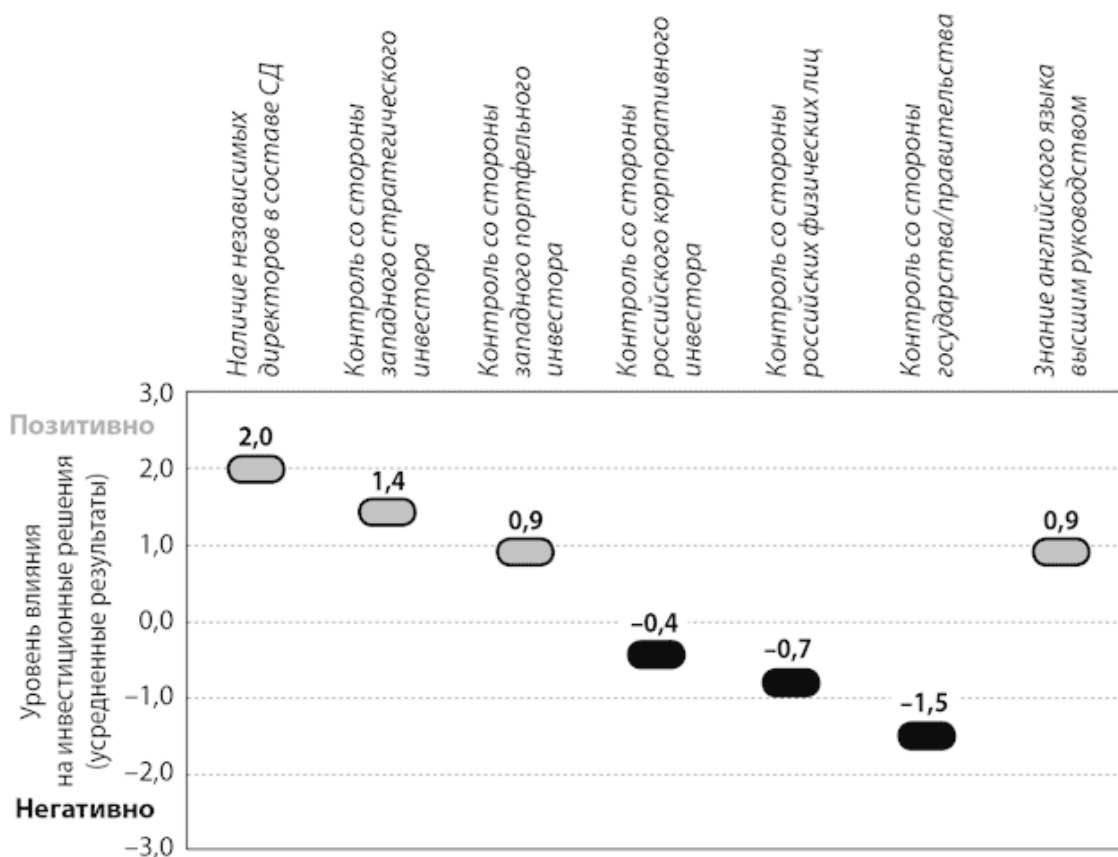
Один из наиболее важных выводов, сделанных по итогам опроса, заключается в том, что характеристика руководства компании имеет для инвестиционных фондов более важное значение, чем размер компании и даже ее текущая прибыль. Многие из респондентов отметили, что первостепенное значение для планируемых ими инвестиционных проектов имеет наличие у компании эффективного и честного менеджмента. Наличие независимых директоров в составе совета директоров было названо в числе факторов, способных оказать исключительно позитивное влияние на принятие инвестиционных решений (табл. 1.). При этом фонды прямых/венчурных инвестиций вкладывают средства в ценные бумаги частных или не котируемых на рынке компаний. Для многих фондов размер компании не имеет значения. Тем более интересно, что для этой категории инвесторов, предпочитающих вкладывать деньги на срок от двух до шести лет (в среднем на четыре года) с ожидаемой годовой доходностью 40 %, важнейшими критериями в принятии инвестиционных решений (по мере убывания значимости) стали: состав акционеров/руководства, прозрачность, стратегии выхода, контроль над объектом инвестиций.

---

дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров общества; не являться представителями государства, т. е. лицами, которые являются представителями Российской Федерации или субъектов Российской Федерации в совете директоров акционерных обществ, в отношении которых принято решение об использовании специального права («золотой акции»), и лицами, избранными в совет директоров из числа кандидатов, выдвинутых Российской Федерацией, а также субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, если такие члены совета директоров должны голосовать на основании письменных директив (указаний и т. д.) соответственно субъекта Российской Федерации или муниципального образования.

**Таблица 1**

Влияние фактора «Структура акционеров и состав руководства компании» на инвестиционную привлекательность компании (по материалам «Эрнст энд Янг»)



В частных компаниях с концентрированной собственностью роль независимого директора и правильно построенного совета директоров – обеспечивать контроль за менеджментом в интересах владельцев, с одной стороны, а также за тем, чтобы владельцы, отошедшие от бизнеса и передавшие бразды правления менеджменту, не вмешивались в оперативное руководство компаний. Опрос участников ежегодной конференции «Менеджер и собственник: как реализовать потенциал корпоративного управления»<sup>12</sup> показал, что основной контингент участников, представляющих реальный сектор экономики, составляют менеджеры (90 %) и собственники (10 %) средних и небольших компаний, которые не планируют IPO или частное размещение в ближайшее время. Эти участники заинтересованы во внедрении механизмов корпоративного управления, реально работающего совета директоров, включающего независимых директоров, для разделения функций собственника и менеджера в компании путем передачи совету директоров компании функции стратегического целеполагания и осуществления владельческого контроля. При этом собственник (группа собственников), отходя от оперативного управления бизнесом, не теряет контроля над менеджментом, освобождая свое время для других проектов и попутно решая вопрос о преемственности (наследовании) бизнеса.

<sup>12</sup> Проводится совместно Ассоциацией независимых директоров и газетой «Ведомости».

## **Представительство интересов**

Члены совета директоров подразделяются на исполнительных (представители команды менеджеров) и внешних директоров, а те в свою очередь – на зависимых (представителей акционеров, поставщиков, покупателей, консультантов) и независимых. Независимый директор – внешний член совета директоров, неаффилированный с менеджментом компании, ее поставщиком, покупателем, консультантом или акционером, имеющим существенный пакет акций (см. определение независимого директора – Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ России: рекомендации).

Для подтверждения статуса независимости директора важно, чтобы у него не было конфликта интересов в данной компании, а также то, что он имеет возможность (в том числе основанную на материальной независимости от компании) составлять независимое суждение, пользуется известностью и уважением в инвестиционном сообществе, является профессионалом, может принимать квалифицированное решение, имеет безукоризненную репутацию и готов отвечать своей репутацией и нести материальную ответственность за принимаемые решения. Единственной формой вознаграждения, которую может получать независимый директор от компании, является плата за его работу в совете директоров. В России независимый директор может быть выдвинут и избран в совет директоров на общем собрании голосами контролирующего акционера или миноритарного акционера (акционеров) по процедуре кумулятивного голосования.

## **Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ России**

### *Рекомендации*

Независимые директора призваны внести значительный вклад в обсуждение и принятие решений по таким вопросам, как выработка стратегии развития общества, оценка соответствия деятельности исполнительных органов избранной стратегии, разрешение корпоративных конфликтов с участием акционеров, а также по иным важным вопросам, решение которых может затронуть интересы акционеров. Таким образом, наличие в составе совета директоров общества независимых директоров позволяет сформировать объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам, что в конечном счете способствует укреплению доверия инвесторов к обществу.

При определении конкретных требований к независимому директору необходимо исходить из того, что такой директор должен быть способен выносить независимые суждения. Это предполагает отсутствие каких-либо обстоятельств, способных повлиять на формирование его мнения. В связи с этим независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- 1) не являвшихся в течение последних трех лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;

2) не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом Комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;

3) не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);

4) не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;

5) не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;

6) не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);

7) не являющихся представителями государства.

Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый.

Чтобы независимые директора могли реально влиять на решения, принимаемые советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров. В любом случае в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров было не менее трех независимых директоров.

Иногда считают, что представитель миноритарного акционера всегда является независимым директором. На самом деле, как правило, такой представитель не является независимым. Представитель миноритарного акционера обычно имеет инструкцию от акционера по голосованию в интересах данного акционера. В этом случае он не может считаться независимым. Вместе с тем директор, избранный голосами миноритарных акционеров, может быть независимым директором, если не является работником инвестиционного фонда, представляющего конкретного акционера, не имеет конфликта интересов и не связан инструкцией от акционера по голосованию на заседаниях совета директоров.

## **Система вознаграждения независимых директоров**

В российских компаниях зачастую независимые директора приглашаются в совет по настоянию инвестиционного банка – консультанта, готовящего компанию к IPO. При этом особенно подчеркивается международная известность и репутация кандидата. Такое требование ничуть не мешает известному человеку быть профессионалом и заботиться, чтобы его репутация не пострадала от непродуманных решений совета директоров, куда его пригласили работать. Как правило, именно забота о своей репутации и профессиональность помогают очень серьезно относиться к работе в совете директоров, соблюдать принципы отсутствия конфликта интересов, тщательно изучать материалы и принимать взвешенные решения при голосовании. Сумма вознаграждения независимых директоров, как правило, на порядок ниже, чем топ-менеджеров компании. Такой разрыв в размерах вознаграждения объясняется тем, что при всем своем профессионализме и опыте независимые директора не работают в компании на



условиях полной занятости. Обычно внешние директора участвуют 4–6 раз в году в очных заседаниях совета директоров, нескольких заочных заседаниях и в заседаниях комитетов совета директоров (3–4 раза в году).

Сумма вознаграждения, выплачиваемая директору, складывается из фиксированного гонорара за работу в совете директоров (от 30 000 долл. в небольших и средних компаниях до нескольких сот тысяч долларов в «голубых фишках»), дополнительного вознаграждения за работу в комитетах совета директоров и руководство комитетами. Кроме того, ряд компаний практикует выплату вознаграждения по результатам работы за год, базирующегося на оценке роста капитализации компании, прибыли или дохода (РАО «ЕЭС», дочерние компании ОАО «Связьинвест»). В компании «Северсталь-Авто» независимым директорам предложены опционы на акции.

Иногда используется схема выплат членам совета директоров за каждое заседание. Так, в компании СУЭК выплаты независимым членам совета директоров производятся в рублях в следующих размерах: 400 000 – за участие в каждом очном заседании, 70 000 – за участие в заседании по телефону, 30 000 – за заочное заседание. В компании «ЛУКОЙЛ» внешние члены совета директоров получают фиксированное годовое вознаграждение в размере 125 000 долл. плюс компенсацию фактических расходов по участию в заседаниях совета директоров. В ГМК «Норильский никель» принята следующая схема выплат: независимым директорам – 750 000 руб. в квартал каждому, независимому директору, председателю комитета по аудиту – 1 250 000 руб. в квартал. Независимым директорам компенсируются расходы по выполнению функций, связанных с проведением заседаний (транспорт, проживание и т. п.), на сумму 2 млн руб. в год каждому.

Система вознаграждения для исполнительных и внешних директоров может различаться. Как правило, должностные обязанности топ-менеджеров, избранных в совет директоров, включают их участие и подготовку к заседаниям совета директоров. Поэтому эта работа учитывается в их мотивационном плане и системе компенсации, и дополнительного вознаграждения не предусматривается.

## **Независимый директор в совете директоров компании с государственным участием**

Акционерные общества, имеющие долю государственной собственности в акционерном капитале, могут по российскому законодательству избирать в советы директоров как представителей государства, так и независимых директоров. Представители государства напрямую должны представлять интересы органов государственного управления. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, работая на благо компании в целом. В последнее время практика работы советов директоров показывает необходимость переосмысления преобладавших в прошлом подходов к представлению государства как собственника.

Общая тенденция изменений направлена на повышение эффективности реализации интересов государства, в том числе путем избрания внешних директоров, представляющих интересы государства как акционера, а также путем избрания независимых директоров при поддержке государства, миноритарных и контролирующих акционеров. В компаниях, где государство является контролирующим акционером и где деятельность компании должна отвечать стратегическим приоритетам государства, полная замена представителей государства на независимых директоров вряд ли осуществима. В любом случае наличие независимых директоров в составе совета директоров благотворно влияет на эффективность работы компании и на ее привлекательность для инвесторов. Государство как акционер заинтересовано в избрании независимых директоров для улучшения контроля, управляемости компаний и повышения стоимости активов, принадлежащих государству.

Независимый директор, не являясь прямым представителем государства в совете директоров, тем не менее способствует своевременному и полному раскрытию информации перед акционерами, проведению эффективного контроля за работой менеджмента, улучшению качества принимаемых решений и в конечном счете росту инвестиционной привлекательности бизнеса.

Независимые директора могут оказывать помощь представителям государства в выработке обоснованных решений на стадии подготовки директив по голосованию с учетом интересов государства как акционера.

Независимые директора по определению должны осуществлять контроль за исполнением решений, принятых советом директоров, способствовать повышению уровня корпоративного управления в компании, принимать активное участие в формировании и работе комитетов совета директоров, ответственных за выработку стратегии компании, системы внутреннего аудита и контроля, вознаграждения менеджмента, осуществлять взаимодействие с аудиторами, органами ревизии и контроля.

## **Обязанности и ответственность независимых директоров**

Члены совета директоров несут солидарную ответственность за принимаемые решения. По ст. 71 Закона об акционерных обществах директора должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно. Они несут ответственность за убытки, причиненные их виновными действиями или бездействием. Не несут ответственности голосовавшие против решения или не принимавшие участия в голосовании.

Подавать иски о возмещении причиненных обществу убытков может само общество (в лице единоличного исполнительного органа) или акционер, владеющий не менее чем 1 % голосующих акций. Фидуциарные обязанности членов совета директоров, в том числе и независимых, – работать тщательно и добросовестно в интересах компании, пресекая любую возможность использования своего положения в совете директоров в собственных интересах или интересах отдельных акционеров.

## **Профессиональные навыки и обучение независимых директоров**

Топ-менеджер и член совета директоров – две разные профессии. Члены совета директоров не управляют бизнесом, а направляют менеджмент на решение стратегических задач и контролируют ситуацию методом коллективного принятия решений. Поэтому член совета директоров должен прежде всего уметь легко находить контакты с людьми, конструктивно участвовать в коллективном обсуждении, уметь задавать правильные вопросы, разбираться в сложной ситуации, опираясь на информацию, подготовленную менеджментом, полагаясь на свой опыт и умение быстро анализировать информацию, проверяя реакции на заданные вопросы.

Возникает вопрос: нужно ли специально обучаться навыкам независимого директора или достаточно только опыта работы?

Опыт, конечно, важен. Тем не менее в современных динамичных условиях в директорской профессии многое меняется, и директорам нужно учитывать происходящие изменения. Для этого существуют курсы повышения квалификации директоров. В России подобные курсы проводятся, например, Ассоциацией независимых директоров совместно с зарубежными директорскими ассоциациями (Национальная ассоциация корпоративных директоров США, Британский институт директоров), Центром корпоративного управления Высшей школы эко-

номики, Российским институтом директоров и другими участниками рынка профессионального обучения директоров.

Нужна ли установленная государством система обучения и сертификации корпоративных директоров, единый национальный реестр сертифицированных директоров? Не факт, что это обязательно. В экономически развитых странах с продвинутой системой корпоративного законодательства и высоким уровнем развития практики корпоративного управления нет национальных реестров директоров, государственных систем обучения и сертификации. Скорее всего, таких структур не создается, чтобы избежать забюрократизованности процедур и коррупционных моментов в развитии системы. Особенности директорской профессии, делающие упор на личную репутацию директора, его профессионализм и возлагающие ответственность персонально на директора, создают возможности для свободного развития и конкуренции на рынке обучения, поиска директоров и создания директорских объединений.

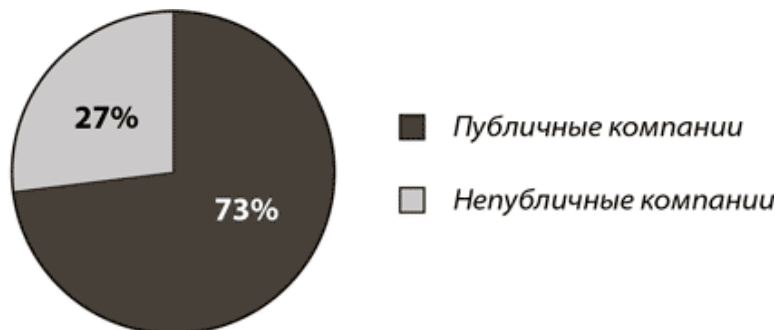
## Коллективный портрет независимых директоров российских компаний

*Осенью 2007 г. Ассоциация независимых директоров провела исследование состава независимых директоров, численности и структуры советов директоров российских компаний. Выполненное исследование было сделано по методологии, сравнимой с исследованием, проведенным осенью 2006 г., что позволило сопоставить результаты и выявить тенденции развития портрета независимого директора в России.*

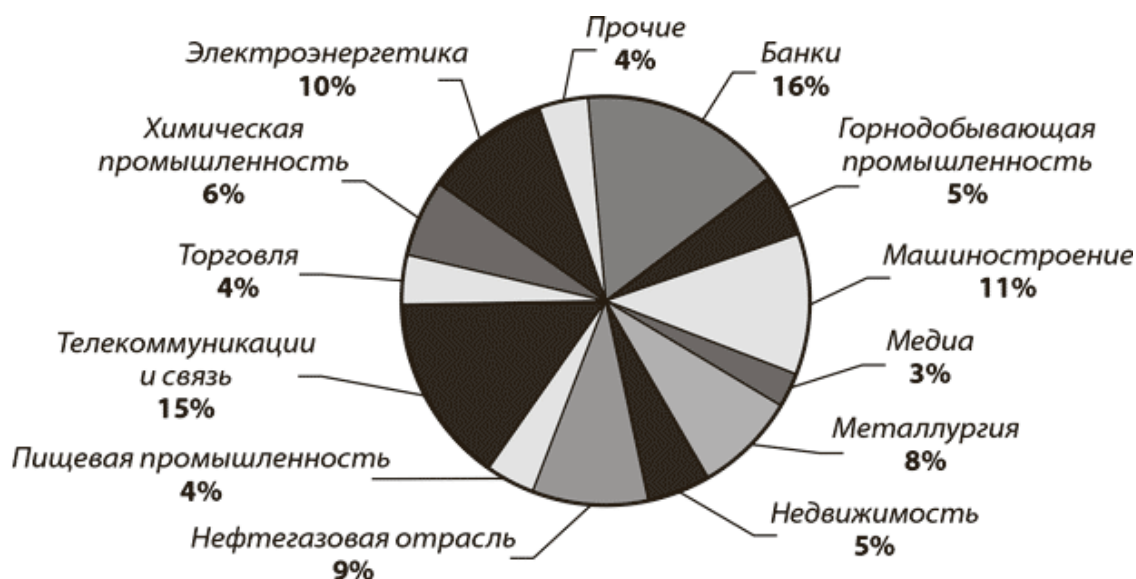
Исследование «Коллективный портрет независимого директора» традиционно проводится в рамках подготовки к национальной премии «Директор года», которую Ассоциация независимых директоров проводит ежегодно при поддержке компании PricewaterhouseCoopers.

Цель исследования «Коллективный портрет независимого директора» – получить информацию о развитии института независимых директоров в российских компаниях, составить коллективный портрет независимого директора и определить круг потенциальных номинантов премии «Директор года».

Объектом исследования стали 100 компаний – российские акционерные общества, как публичные (73 %), так и непубличные (27 %), работающие практически во всех ведущих отраслях промышленности и финансовой сферы (рис. 1 и 2). Особое внимание уделялось изучению корпуса независимых директоров (225 директоров, занимающих 256 директорских позиций).



**Рис. 1.** Процент публичных (имеющих листинг) компаний, представленных в исследовании



**Рис. 2.** Отраслевая структура компаний

В рамках исследования были поставлены следующие задачи:

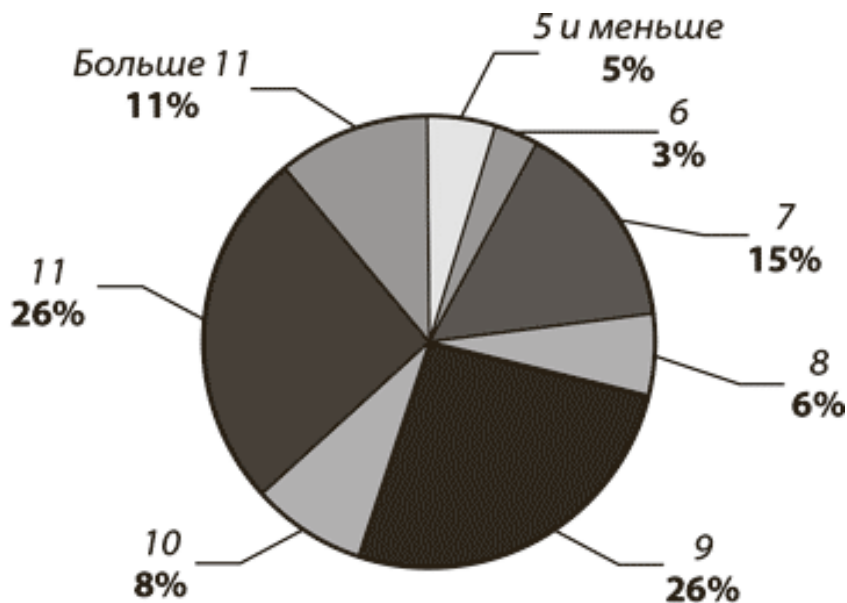
- проанализировать численность советов директоров, а также наличие и состав комитетов;
- выявить количественные и качественные характеристики корпуса независимых директоров, работающих в российских компаниях;
- сравнить полученные характеристики с результатами прошлого года для выявления тенденций развития и изменений;
- сравнить результаты, полученные по генеральной совокупности, с данными выборки по компаниям, входящим в ТОП-20 по рейтингу прозрачности Standard & Poor's 2007.

В ходе исследования проводился анализ информации, представленной в открытых источниках и полученной в результате телефонных опросов сотрудников аппаратов советов директоров.

## Основные результаты исследования

### Советы директоров: численность и структура

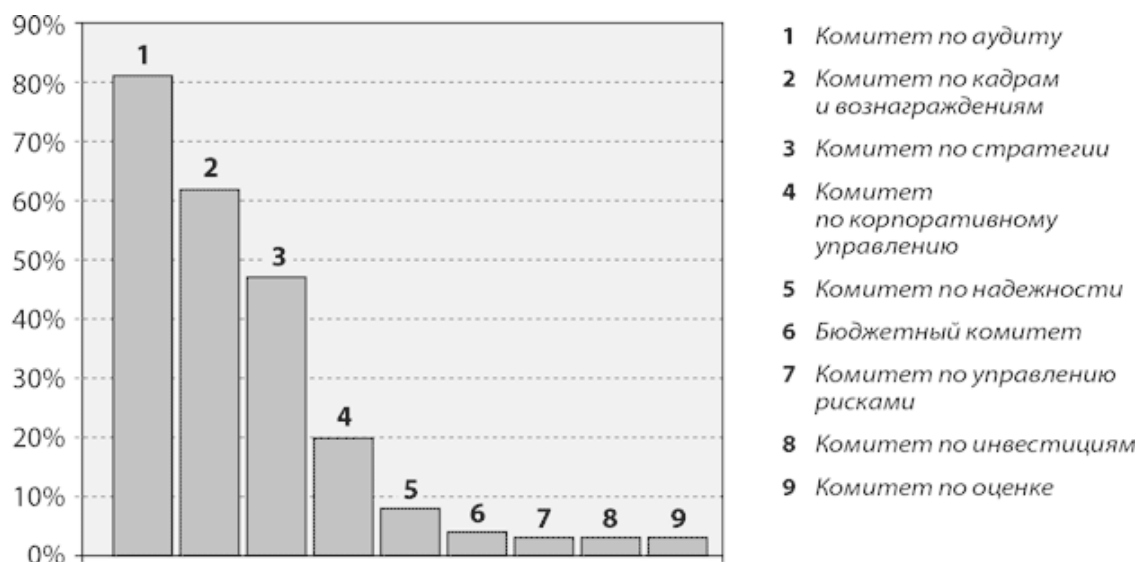
Численный состав советов директоров отражает рис. 3, согласно которому в диапазоне от 4 до 16 человек модальными, наиболее частыми значениями являются 9 и 11 человек. В среднем совет директоров акционерного общества насчитывает 9 человек.



**Рис. 3.** Численный состав советов директоров

Комитеты созданы в советах директоров в 85 % рассмотренных компаний. Число комитетов меняется в диапазоне от 1 до 9. В среднем в составе советов директоров работает 3 комитета.

Так, 80 % советов директоров, работающих в рассмотренных компаниях, имеют комитет по аудиту; порядка 60 % – комитет по кадрам и вознаграждениям, чуть меньше 50 % – комитет по стратегии. Комитет по корпоративному управлению имеет около 20 % компаний. В советах директоров некоторых компаний работают бюджетный комитет, комитет по управлению рисками, комитет по инвестициям, комитет по оценке.



**Рис. 4.** Комитеты советов директоров

Часто комитет по стратегии объединяют с комитетом по инвестициям и называют комитетом по стратегии и инвестициям. Иногда комитет по управлению рисками отдельно не созда-

ется. Его функции либо исполняет комитет по аудиту, либо специальное подразделение в структуре менеджмента (рис. 4).

### Корпус независимых директоров

Доля независимых директоров в советах директоров российских компаний составляет 27,6 %, а среднее значение количества независимых директоров по всей выборке – 2,56.

Для создания коллективного портрета независимого директора в российских компаниях были проанализированы следующие параметры:

- профессия;
- возраст;
- пол;
- гражданство (россияне/иностранцы).

**Профессия.** Как показало исследование, независимый директор в российской компании чаще всего является профессиональным экономистом, финансистом или аудитором. Именно профессионалы в данных отраслях составляют наибольшую часть выборки – 44 %. Это связано с тем, что независимый директор чаще всего возглавляет комитет по аудиту.

Высшие управленцы составляют 32 %, и этот факт объясняется тем, что во главе комитета по кадрам и вознаграждениям, как правило, стоит директор, имеющий опыт работы гендиректором в другой компании. Такой опыт необходим для того, чтобы председатель комитета при выстраивании системы мотивации топ-менеджмента мог поставить себя на место генерального директора компании и понять, насколько предложенная мотивационная схема нацеливает его на выполнение намеченных показателей развития компании.

Отраслевые специалисты составляют 12 % и, как правило, входят в комитет по стратегии.

Ученые и политики – 7 %. Очень часто эти директора входят в комитет по стратегии либо в другие комитеты.

Профессиональные юристы составляют – 5 %. Их знания достаточно активно используются при работе в комитетах по кадрам и вознаграждениям (рис. 5).

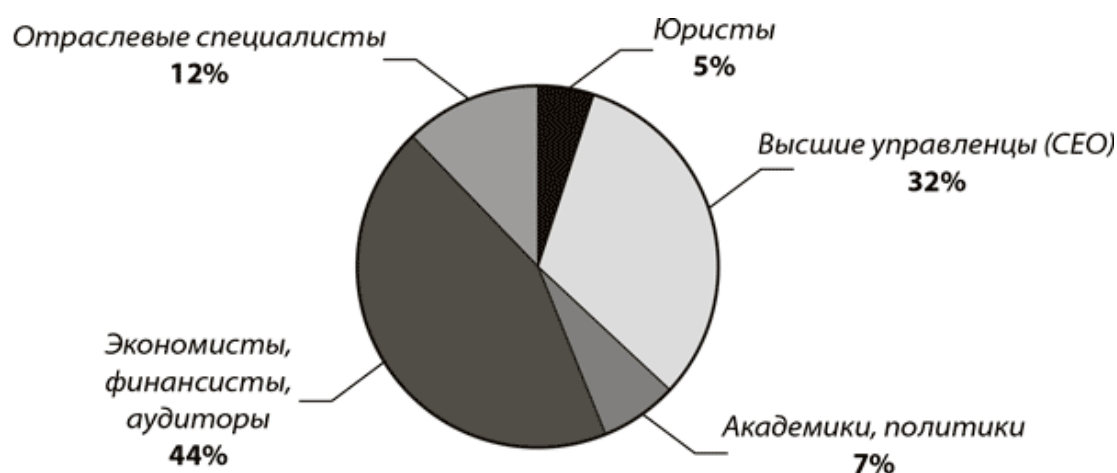
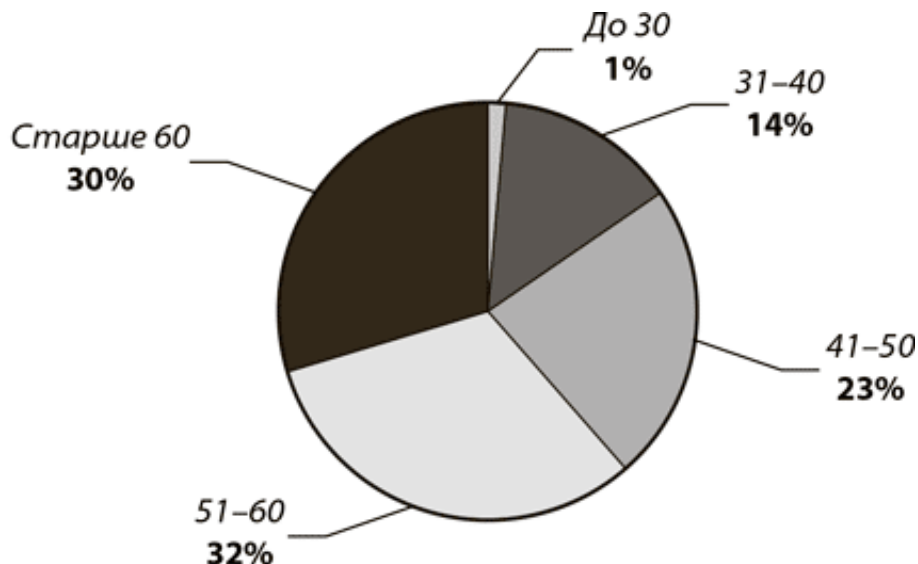


Рис. 5. Профессиональная принадлежность независимых директоров

**Возраст.** В принципе профессия независимого директора подразумевает наличие опыта, и, как правило, молодых людей в советах директоров немного. Только 1 % независимых членов составляют директора в возрасте до 30 лет. Независимые директора в возрасте от 30 до 40 лет –

14 %. Основной контингент независимых членов советов директоров составляют профессионалы старше 40 лет: от 40 до 50 лет – 23 %; от 50 до 60 лет – 32 % и старше 60 лет – 30 %.

Иными словами, профессионалы в возрасте от 40 до 60 лет составляют больше половины независимых директоров, работающих в советах директоров российских компаний. И это не удивительно, ведь именно опытные практики, достигшие профессиональных успехов и способные плодотворно работать в совете директоров на благо компании, наиболее эффективны и максимально востребованы (рис. 6).



**Рис. 6.** Возраст независимых директоров российских компаний

**Гендерное распределение.** Среди независимых членов советов директоров в российских компаниях преобладают мужчины – 96 % и только 4 % составляют женщины.

**Гражданство.** Среди независимых директоров, входящих в советы директоров рассмотренных в исследовании компаний, иностранные граждане составляют больше половины – 52 %, а россияне – 48 %. Тот факт, что многие компании, выходящие или вышедшие на IPO, в том числе на международные биржи, часто привлекают в качестве независимых членов совета директоров иностранных практиков, объясняется просто. Дело в том, что институциональные инвесторы, вкладывающие деньги в компанию при IPO, более позитивно воспринимают иностранных практиков в качестве независимых директоров. Последние более понятны и предсказуемы и воспринимаются институциональными инвесторами как носители западной бизнес-культуры.

### **Тенденции развития и изменения «Коллективного портрета независимого директора»**

Выполненное в 2007 г. исследование по своей структуре было аналогично исследованию, проведенному осенью 2006 г., что позволило сопоставить результаты и выявить динамику изменений «Коллективного портрета независимого директора».

Сравнение результатов двух исследований позволяет констатировать улучшение раскрытия информации о независимых директорах и о наличии комитетов в советах директоров российских компаний. В частности, в 2007 г. отмечено увеличение до 85 % числа компаний, имеющих комитеты в совете директоров. В 2006 г. эту цифру было трудно определить, поскольку информации о комитетах в советах директоров было мало в открытых источниках.

В целом надо отметить увеличение среднего числа независимых директоров в советах директоров с 2,45 в 2006 г. до 2,56 в 2007 г., а также увеличение доли иностранных независимых директоров в российских компаниях – с 40 % в 2006 г. до 52 % в 2007 г.

Все выявленные изменения, несомненно, связаны с активизацией процессов IPO. Этот вывод подтверждают и данные проведенного сравнительного анализа результатов исследований.

Оценка изменения качественного состава компаний<sup>13</sup> выявила рост числа публичных компаний, представленных в исследовании, – с 51 в 2006 г. до 73 в 2007 г. Этот факт объясняется тем, что за прошедший год более 20 компаний провели первичное размещение на биржах и стали публичными торгуемыми компаниями.

### **Результаты исследования «Коллективный портрет независимого директора» и рэнкинг прозрачности Standard & Poor's**

Если сравнить структуру и состав советов директоров компаний, вошедших в число 20 компаний – лидеров по рэнкингу прозрачности Standard & Poor's, и компаний, изученных в ходе исследования «Коллективный портрет независимого директора» (генеральная совокупность), то следует отметить, что в выборке лидеров по рэнкингу прозрачности S&P заметны следующие различия:

- среднее значение числа независимых директоров выше и составляет 3,25 по сравнению с 2,56 по генеральной совокупности;
- среднее значение количества комитетов советов директоров выше (ТОП-20 – 3,3, генеральная совокупность – 2,95);
- доля членов советов директоров старше 50 лет составляет 70 % по сравнению с 62 % по генеральной совокупности;
- доля женщин в советах директоров – менее 2 % по сравнению с 4 % по генеральной совокупности.

Оценивая выявленные различия, можно констатировать, что компании-лидеры придерживаются более высоких стандартов корпоративного управления. Так, качественный (более возрастная и соответственно опытная группа практиков) и количественный состав независимых директоров в советах директоров компаний, входящих в ТОП-20, обеспечивает большую защиту прав акционеров. Большая структурированность работы (представленность комитетов) советов директоров компаний-лидеров повышает взвешенность и качество подготовки принимаемых решений.

Компании, входящие в ТОП-20 по рэнкингу прозрачности Standard & Poor's, являются лидерами в сфере корпоративного управления и задают определенные ориентиры и направления развития остальных российских компаний.

### **Успешные независимые директора: примеры**

Известен ряд примеров успешного развития компаний, пригласивших независимых директоров. Так, «Вимм-Билль-Данн» с помощью Евгения Ясина и Ги де Салье привлек на внешних рынках свыше 200 млн долл. Этому способствовал их богатый и разносторонний опыт.

---

<sup>13</sup> В 2006 г. также изучались советы директоров 100 компаний.



Ги де Салье с 1977 г. работал в Мировом банке сотрудником, отвечающим за горнорудные проекты, потом на Уолл-стрит в компании Lehman Brothers в качестве старшего вице-президента инвестиционно-банковского управления, где занимался международными проектами. С 1990 г. – один из членов Группы переходного периода, ответственной за создание Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). С апреля 1991 г. – первый вице-президент банковского департамента ЕБРР, заместитель председателя кредитной комиссии и член исполнительного комитета ЕБРР. С 1998 г. – председатель правления компании Robert Fleming & Co. С 2000 г. занимал пост советника Европейской комиссии, руководил частной консультативной группой разработчиков будущей стратегии для программ помощи Евросоюза в странах СНГ. С 2002 г. занимает должность сопредседателя экспертной группы, консультирующей Европейскую комиссию и правительство Российской Федерации по энергетическим проектам, представляющим взаимный интерес. В настоящее время входит в совет директоров компании Solvay S.A., является членом Международного консультативного совета группы Fortis, членом совета директоров компаний «Вимм-Билль-Данн» и «Норильский никель», членом Ассоциации независимых директоров.

Е.Г. Ясин свою трудовую деятельность начал в 1957 г. мастером в Мостопоезде № 478 треста Мостостроя № 3 Минтрансстроя СССР. В 1958–1960 гг. работал инженером Проектного института № 3 Госстроя УССР. После окончания учебы в МГУ с 1964 по 1973 г. работал заведующим отделом, затем заведующим лабораторией НИИ ЦСУ, с 1973 по 1989 г. – заведующим лабораторией Центрального экономико-математического института Академии наук СССР. В 1989 г. стал заведующим отделом Государственной комиссии по экономической реформе при Совете министров СССР. В 1991 г. перешел в Научно-промышленный союз СССР (ныне Российский союз промышленников и предпринимателей) генеральным директором Дирекции по экономической политике. В ноябре 1991 г. создал Экспертный институт. С января 1992 г. совмещал работу директора Экспертного института РСПП с обязанностями полномочного представителя правительства России в Верховном Совете РФ. В 1993 г. был назначен руководителем рабочей группы при председателе правительства РФ, принимал активное участие в разработке экономических программ. В апреле 1994 г. возглавил Аналитический центр при Президенте Российской Федерации. С ноября 1994 г. по апрель 1997 г. – министр экономики РФ. С октября 1998 г. по настоящее время – научный руководитель Государственного университета – Высшей школы экономики, директор Экспертного института. С февраля 2000 г. возглавляет фонд «Либеральная миссия». Член Ассоциации независимых директоров.

Как показал профессиональный конкурс «Национальная премия "Директор года"», организованный Ассоциацией независимых директоров и компанией PricewaterhouseCoopers, интерес к работе в качестве независимого директора в России растет. Это подтверждается востребованностью со стороны корпоративного сектора лучших профессионалов разного профиля, опыта и национальности.

## Часть 2

# Искусство владения и управления бизнесом

## Владельческий контроль и корпоративное управление



**Владимир Мехришвили,**  
*старший вице-президент «Ростик Групп»*

Разве не глупость, собрать в совете директоров людей солидных и умных, но ничего не смыслящих в бизнесе той компании, решения по работе которой они принимают? Да еще ждать, чтобы эффективность их решений была выше, чем у профессиональных менеджеров! Однако это почему-то работает! Вероятно, здесь есть какой-то секрет. Попробуем разобраться, зачем владельцам компаний нужен такой совет директоров. Зачем он вообще нужен? Помогают или мешают собственнику члены совета директоров решать те вопросы, в которых он и сам разбирается досконально? Для того чтобы понять это, давайте проанализируем эффективность и инструменты контроля со стороны владельца (владельцев) компании на всех стадиях ее развития – от маленькой семейной до большой корпоративной структуры.

Итак, начнем...

Для того чтобы на свет появилась новая и в будущем успешная компания, необходим первый и самый главный фактор: наличие предпринимателя – человека с нестандартным мышлением, с авантюристическими, в хорошем смысле слова, наклонностями. Такой человек способен увидеть / почувствовать пустые ниши и новые возможности, имеющиеся на рынке, чтобы предложить новый продукт или новую услугу потребителю. Как правило, эти люди не приемлют половинчатого успеха и умеренного риска. Им – либо все, либо ничего. Формируя свой бизнес, такие люди находят единомышленников в ближайшем окружении: среди друзей и родных, причем одни действительно поверят в идею, а другие – просто пойдут за лидером. Это и есть отправная точка большой битвы за успех, которая начинается с момента создания компании и не заканчивается никогда. Владельческий контроль на этом этапе развития компании – это контроль владельца большей частью над собственными эмоциями, так как в этот период владелец, руководитель компании, пытается сделать гораздо больше, чем то, на что способна сама компания. Это первый критический период в жизни предприятия (потом их будет еще много), так как в данный момент владелец не останавливается ни перед чем и готов заложить свой дом, квартиру, имущество для получения максимального объема кредитов, при этом он совершенно не задумывается о возможной неудаче проекта. Все его мысли и чувства нацелены на положительный результат.

Пройдя этот опасный период и выиграв первый бой с рынком, компания начинает поступательное развитие. На этом этапе владельцу необходимо увеличивать команду, набирать профессиональных менеджеров, делегируя им часть своих полномочий. И тут опять владельца подстерегает ловушка: если еще вчера он сам принимал решения, с кем подписывать контракт, с кем – нет, кому платить, а с кого требовать возврата денег, какие установить цены на товар или услуги, какую сделать рекламу и т. д., то теперь правила меняются. Предполагается, что, набрав штат, владелец должен быть уверен в том, что специалисты сделают все лучше, чем он сам. Но так только предполагается, потому что собственник, помня о своих предыдущих успехах, продолжает считать, что он сделает все более эффективно, вот только времени у него на это не хватает. Он вынужден делегировать принятие части решений, но при этом ужасно боится ошибок, которые – он уверен – совершат его подчиненные. Наступает вторая стадия владельческого контроля: владелец вынужден придумать некую систему, которая позволит ему контролировать работу своих подчиненных, не тратя на это столько же времени, сколько у них уходит на решение самих задач. Как правило, на этом этапе инструментом владельческого контроля становятся ежедневные совещания, на которых каждый из подчиненных коротко докладывает о проделанном за день. Добившись успеха, компания продолжает расширяться: появляются отделы и департаменты, нанимаются руководители этих подразделений, и контроль со стороны владельца переходит на новый уровень. Собственнику теперь недостаточно на совещании получить устный отчет о проделанной работе, ему необходимо контролировать большое количество цифровых данных, т. е. возникает необходимость в формировании бюджетов подразделений и анализе их исполнения, нужно сопоставлять план и факт, оценивать эффективность инвестиций, целесообразность получения и использования кредитных ресурсов и т. п. Контроль потихоньку начинает приобретать формальные очертания. В этот период, если владельцу повезет, он найдет хорошего финансового директора, который организует для него систему учета и отчетности, ведь собственнику приходится глубже вникать в бухгалтерию и финансовые вопросы. Контроль за бизнесом со стороны владельца становится более системным, более формализованным, основанным не столько на вербальной информации, сколько на объективных финансовых показателях.

Вот тут-то и скрывается новая ловушка. В компании уже есть профессиональные менеджеры, в том числе и риск-менеджер. Компания стабильна и успешна. Управляющая команда получает хорошую зарплату, задолженность банку все еще контролируется и обеспечена... Все хорошо, все замечательно, и только один человек – владелец бизнеса – опять недоволен

всем и всеми. Он считает, что компания развивается очень медленно, обвиняет управляющую команду в узости мышления, в бюрократии. При этом справедливо указывает менеджменту на безумно раздутый штат, на слишком высокие управленческие расходы. Он кричит, что в компании не все – для бизнеса, а бизнес – для бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и объявляет команде свое жесткое решение: резкое сокращение управленческих расходов на 10 %, а то и на 20 %. К тому же выдвигает требование об увеличении компании вдвое или втрое за год. Менеджеры, конечно, испытывают сильнейший шок и пытаются доказать владельцу, что такой путь неминуемо приведет к банкротству, сокращение управленческого персонала сделает компанию абсолютно неуправляемой и т. д. Они пытаются образумить владельца, но не тут-то было: ради реализации своих идей владелец готов поменять всю команду... ну, может и не всю, но ту ее часть, которая оказывает наиболее сильное сопротивление. В конце концов управленцы смиряются: по принципу «хозяин – барин, хочет развалить компанию – пожалуйста». И тут начинается: из банков всеми правдами и неправдами выгребаются всевозможные кредиты, деньги вкладываются в удачные и не очень проекты, и все это – ради единственной цели: больше услуг, больше товаров, больше бизнеса. Это, пожалуй, самый опасный период за все время существования компании. На данном этапе владелец меньше всего контролирует эффективность бизнеса, концентрируясь только на развитии. А управляющая команда махнула на все рукой и уже представила, что именно вскоре изменится в худшую сторону, как компания обанкротится и т. д., и уже не предостерегает владельца о тех опасностях и подводных камнях, которые они ловят взглядом профессионала. Это тот момент, когда компания входит в полосу прогнозируемого кризиса: все кредитные ресурсы уже вложены, начатые проекты еще не дают достаточной отдачи для обеспечения своевременного возврата капитала, а останавливаться в развитии уже не хочется. В такой момент перед владельцем встает серьезная дилемма: либо остановить развитие ради плавного выхода из кризиса (делать это не хочется, ведь существует риск отстать от конкурентов), либо привлекать инвесторов, т. е. делиться правом владения, мириться с необходимостью согласовывать свои действия с новыми партнерами. Да и вообще: все время чувствовал себя хозяином, а теперь появятся люди, которые не имели отношения к созданию бизнеса, но получают право вмешиваться в принятие решений. Да, инвесторы имеют право на финансовый контроль, имеют право принимать участие в управлении компании, хотя мажоритарный пакет акций остается у предпринимателя – основателя бизнеса. И система владельческого контроля начинает менять свою форму. Как правило, именно в этот момент в компании появляется новое понятие в структуре управления – совет директоров. На данном этапе большинство владельцев все еще достаточно самостоятельны в принятии решений и относятся к совету директоров, созданному по настоянию инвестора, формально. Собственник мирится с новой обязанностью раз в квартал играть в игру под названием «совет директоров», готовить презентации для внешнего инвестора, убеждать его в правильности своей стратегии и т. п. По мере роста компании и усиления потребности в дополнительных ресурсах, помня о том, что однажды уже пришлось поделить властью и ничего ужасного не произошло, собственник начинает поиски дополнительных инвесторов. Убежденный в том, что до тех пор, пока у него остается 51 % акций, ему ничего не грозит, он начинает привлекать дополнительные ресурсы. На этом этапе, как правило, инвесторами выступают уже не частные лица, а банки и инвестиционные фонды. И здесь владельца ожидает очередное испытание, так как в лексиконе компании появляется новый термин – «корпоративное управление». Возникают дополнительные требования прозрачности, системной отчетности, аудита и пр. Более того, члены совета директоров начинают выдвигать требования о привлечении в состав совета директоров внешних, а то и независимых директоров. И все больше и больше вопросов владельцу приходится согласовывать на заседаниях совета директоров. Более того, члены совета директоров, представляющие инвестиционные фонды (как правило, профессиональные финансисты), достаточно глубоко вникают в финансовую отчетность и требуют дать объяснения по тем или иным вопросам.

И это потрясающая удача, если члены совета директоров психологически совместимы между собой, профессиональны и их действительно волнует успех компании, а не возможность самовыражения в ходе очередного заседания совета директоров. Неэффективная работа совета директоров – явление достаточно распространенное не только в России, но и во всем мире. Анализируя эффективность работы совета директоров, очень хотелось бы привести цитату Алана Кросби: «Если члены вашего совета директоров обладают стратегическим мышлением, не вмешиваются в повседневное управление компанией, но в то же время верят в успех генерального директора и помогают ему проявить свои лучшие качества, вы должны возблагодарить судьбу. Если же, кроме этого, один или более членов совета директоров обладают опытом и являются специалистами – к сожалению, это не всегда одно и то же – по инвестированию и финансам, тогда вы почти приблизились к идеалу».

Но идеал в жизни встречается редко, если вообще встречается. Поэтому зачастую совет директоров превращается в умную беседу умных людей на умные темы. Стоит учесть и тот факт, что временные интересы у владельцев компании и у инвесторов не совпадают, поскольку инвесторы, как правило, входят на 5–7 лет для дальнейшего выхода с наибольшей прибылью, а владелец хочет, чтобы его бизнес жил века. Зачастую стратегические решения, удовлетворяющие владельца, в корне не устраивают инвесторов. Примером такого противоречия для московской компании может служить решение идти в регионы. Имея высокую прибыльность и перспективы в ближайшие годы развиваться в Москве, компания может принять решение выйти в регионы исключительно с целью обеспечить себе будущее. Хотя, вероятно, в краткосрочной перспективе это приведет не просто к низкой прибыльности, но и к убыткам, что категорически не устраивает инвесторов, пришедших в компанию на время.

Кстати, о регионах. Предлагаю ненадолго отвлечься от проблем, связанных с корпоративным управлением и советом директоров, и обсудить еще один аспект владельческого контроля, связанный с удаленностью региональных подразделений компании. Контролировать работу предприятий, находящихся за сотни, а то и тысячи километров от штаб-квартиры, нужно принципиально иначе, чем бизнес, сосредоточенный в одном городе. Отсутствие возможности ежедневного мониторинга деятельности предприятия, оценки принимаемых на местах оперативных решений, а также ослабленный по сравнению с головным предприятием финансовый контроль приводят к тому, что руководитель холдинга вынужден делегировать большую часть полномочий генеральным директорам региональных компаний. Таким образом, система управленческого и владельческого контроля претерпевает существенные изменения. Владельцы контролируют дочерние компании различными способами: от создания филиалов, а не самостоятельных юридических лиц, введения централизованной системы управления финансами (так называемое «единое казначейство») до очень широких полномочий, предоставленных генеральному директору. Оценивая различные системы управления и контроля и основываясь на собственной практике, я сделал выводы о наиболее эффективной из них. Она, естественно, не является универсальной для всех компаний, но там, где ее применяют, дает замечательные результаты. Суть этой системы управления заключается в следующем: руководителям высшего звена головной компании делегируется право представления интересов холдинга в дочерних компаниях, т. е. решением собственника они назначаются председателями советов директоров дочерних предприятий с правом формирования состава совета директоров.

Мы имеем замечательную систему, которая гарантирует информирование руководителей дочерних предприятий, позволяет руководителям холдинга через совет директоров осуществлять контроль за деятельностью генерального директора и предприятия в целом и обеспечивает топ-менеджмент холдинга информацией о деятельности дочернего предприятия, что повышает эффективность принятия решений на уровне топ-менеджмента и совета директоров. Такая система управления предполагает предоставление достаточно широких полномочий

генеральным директорам дочерних компаний, в том числе финансовых, соответственно увеличивая скорость принятия решений. Большинство вопросов генеральный директор решает сам, и только по отдельным вопросам, перечисленным в его трудовом контракте, он обязан согласовывать свои решения с председателем совета директоров. Именно такой способ владельческого контроля наиболее эффективен в том случае, если география присутствия холдинга велика и структура включает в себя большое количество дочерних предприятий.

Все, о чем мы говорили до сих пор, касалось системы управления, при которой основной владелец бизнеса был одновременно и главным менеджером (генеральным директором, президентом и т. д.). Большинство владельцев рано или поздно понимают, что далеко не всегда они самые лучшие управленцы. На заре бизнеса руководитель должен был обладать определенными качествами, о которых мы говорили ранее – предпринимательская жилка, интуиция, и знанием смежных областей управления, в общем – всего понемногу. Когда компания прошла длинный путь развития и выросла в серьезную корпорацию, для эффективного управления необходимо нанимать высококвалифицированных профессиональных руководителей с возможно более узкими, но более глубокими управленческими знаниями и навыками. Это означает, что настал момент, когда владельческий контроль должен быть отделен от управленческого, т. е. генеральный директор должен выполнять свою работу наемного управленца, а владелец – свою работу основного владельца. Мы не будем сейчас рассматривать все аспекты и подводные камни этого трудного процесса, а также проблемы наследования и анализировать желание любого владельца поставить во главе компании своих сыновей, родственников и т. д. – все эти вопросы подробно рассматриваются в западной литературе, посвященной проблематике наследования бизнеса. Мы просто выделим те изменения, которые должны произойти в структуре управления в связи с разделением обязанностей владельца и генерального директора. Как правило, покинув пост руководителя компании, владелец оставляет за собой должность председателя совета директоров. Этот логичный, казалось бы, с точки зрения владельца, шаг может создать множество неприятностей новому руководителю и совету директоров. В большинстве случаев это связано с боязнью принятия генеральным директором неправильных решений и желанием собственника – председателя совета директоров постоянно сравнивать свое решение с тем, которое принял новый руководитель. Таким образом, новый руководитель компании вынужден постоянно объяснять, какие решения он принял и почему, что, в свою очередь, станет существенно ограничивать генерального директора в принятии решений и заставит руководствоваться принципом «лишь бы это понравилось владельцу». С другой стороны, продолжая вмешиваться в ежедневные дела компании, владелец лишает себя возможности подняться на новый уровень развития: обдумывать и предлагать совету директоров долгосрочную стратегию роста и развития компании. Есть замечательная фраза, характеризующая такое положение дел: «Владелец должен контролировать весь бизнес, но не все в этом бизнесе». Однако практика свидетельствует, что в подавляющем большинстве случаев, взяв наемного управленца, владелец становится председателем совета директоров на долгие годы. За свою практику я встретил лишь одну компанию (точнее, банк), владельцы которой, оставаясь членами совета директоров, пригласили на должность председателя независимого директора. Вообще, это мудро, если основной владелец бизнеса понимает, что контрольный пакет акций предприятия дает ему слишком много власти и существует большая вероятность принятия решения на базе его субъективного понимания вопроса. Осознание этой опасности и подталкивает владельца к привлечению в работе совета директоров внешних независимых директоров. Приглашение независимых директоров в частную семейную компанию – всего лишь добрая воля владельца. Однако если бизнес достиг столь высокого уровня, что владельцы компании приняли решение о проведении IPO, то наличие независимых директоров – необходимость. На самом деле любая компания, прошедшая тот путь, который мы рассматриваем, и совладельцами которой являются инвестиционные фонды и банки, практически вынуждена

становиться публичной, так как вошедшие в состав учредителей инвесторы нуждаются в механизме выхода. Таких выходов существует практически два: полная продажа компании или продажа части акций на рынке. Естественно, что после выхода на IPO к публичной компании предъявляются гораздо более жесткие требования по владельческому контролю и корпоративному управлению. В совете директоров начинают появляться комитеты по аудиту, тесно работающие с аудиторскими компаниями, формируется понятие «внутренний аудит», создаются комитеты по стратегии, по компенсациям и т. д. Таким образом, владельческий контроль теперь приобретает совершенно иные формы, поскольку у публичной компании много владельцев, в том числе и мелких, и обязанность совета директоров – соблюсти интересы и акционеров, и бизнеса. На данном этапе эффективность работы совета директоров важна как никогда. И хорошо, если совет директоров не работает исходя из предположения, что генеральный директор при отсутствии жесткого контроля за каждым его шагом либо примет неправильное решение, либо украдет у владельцев деньги. Совет директоров должен быть мудрым, в нем должны работать компетентные люди с большим опытом, причем совершенно необязательно, чтобы они были сведущи именно в этом бизнесе. Члены совета директоров должны рассматривать себя в качестве наставников и вдохновителей генерального директора, а не следователей, проводящих допрос. В большинстве компаний непосредственно перед заседанием совета директоров и в период его проведения начинается лихорадка: она вызвана нервным состоянием менеджмента, который ожидает очередной взбучки, а также тем, что большинство членов совета директоров требуют представления отчетных данных, дополнительных форм, дополнительного анализа и детальных расшифровок. Все это ведет к тому, что время топ-менеджеров и их подчиненных уходит не на эффективное управление бизнесом, а тратится на подготовку бесконечных отчетов, таблиц и презентаций. Нередко мнение членов совета директоров о работе менеджмента зависит не только и не столько от реальных результатов работы компании, сколько от качества оформления презентаций. И хорошо, если у основных владельцев бизнеса есть понимание того, что работа совета директоров – это не простой и не формальный процесс. Ведь на сегодняшний день накоплен огромный мировой опыт корпоративного управления, доступна информация о тех ошибках в работе совета директоров, которые привели многие компании к плачевным результатам. Поэтому, когда мы говорим, что успех компании зависит от ее менеджеров, это относится и к совету директоров. Есть профессиональные консультанты, профессиональные компании и ассоциации, которые помогают владельцам правильно поставить работу совета директоров, а также подобрать «правильных» независимых директоров. В частности, в России таким уникальным опытом обладает Ассоциация независимых директоров России, которая не только обобщила лучшую мировую практику и адаптировала ее, но и собрала в свои ряды лучших руководителей российского бизнеса. Благодаря Ассоциации независимых директоров руководители и владельцы российского бизнеса имеют возможность знакомиться с новыми разработками в этой области, обмениваться информацией, и даже тот факт, что вы читаете этот очерк, также является заслугой АНД.

## Разработка стратегии холдинга: опыт взаимодействия совета директоров и менеджмента



**Александр В. Филатов,**

*директор по стратегическому планированию и развитию компании ОАО «Русские машины», член Ассоциации независимых директоров*

*В 2005 г. О. Дерипаска пригласил группу топ-менеджеров построить на основе существующих активов (19 автомобильных заводов и 1 авиационный) машиностроительный холдинг. Так фактически «с нуля» началось создание компании «Русские машины». На старте формирования холдинга «Русские машины» мы решили, что начинать нужно с самого главного – со стратегии. Одновременно был сформирован совет директоров во главе с О. Дерипаска как эффективный инструмент общения собственников и наемных менеджеров, даже при условии стопроцентного владения.*

Будучи сторонниками простых формулировок для сложных вещей, мы считаем, что построение стратегии предполагает получение ответов на четыре вопроса:

- где мы, или анализ внешней среды;
- кто мы, или анализ внутренней среды;
- где играть, на каких направлениях сфокусировать усилия;



- как выиграть, какие компетенции и стратегические шаги для этого необходимы?

## **Анализ внешней среды**

Начав отвечать на эти вопросы, мы поняли, что машиностроение – вторая по размеру отрасль после топливной (если разделять топливо и энергетику) с оборотом 70 млрд долл. Темпы ее роста за последние три года составляют 22 % в год. Таким образом, мы еще раз подтвердили для себя гипотезу о привлекательности отрасли и целесообразности развития самостоятельного бизнеса в машиностроении.

## **Анализ внутренней среды**

Проведя экспресс-анализ внешней среды, мы инициировали заседание совета директоров, на котором была закреплена миссия компании:

«Русские машины» – диверсифицированный машиностроительный холдинг, оперирующий на глобальном рынке. Целью деятельности компании является эффективное инвестирование средств акционеров в выстраивание портфеля активов и максимизацию его стоимости. В своей деятельности компания стремится к высочайшим стандартам корпоративного управления и ориентирована на раскрытие потенциала и профессиональный рост сотрудников. «Русские машины» являются стратегическим партнером государства, эффективно способствующим подъему и интеграции национального машиностроения в мировое хозяйство.

На совете директоров была сформулирована и генеральная цель: «Построить крупнейший в СНГ машиностроительный холдинг с устойчивыми показателями возврата на инвестиции не менее определенного процента (ROIC/ROCE) и благоприятными стратегическими перспективами развития».

Далее менеджментом было определено место холдинга «Русские машины» в структуре «Базового Элемента».

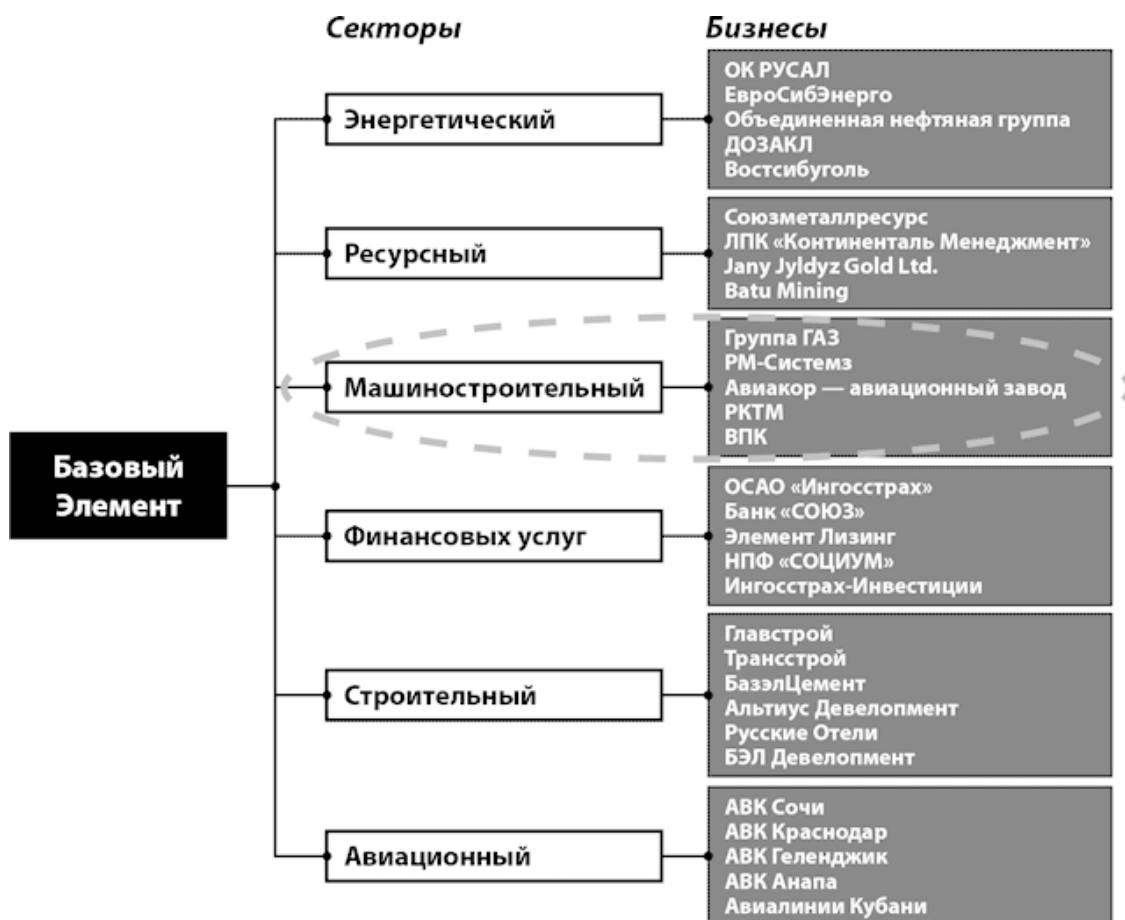


Рис. 1. «Русские машины» в структуре «Базового Элемента»

Было зафиксировано три принципиальных уровня управления: финансовый, стратегический и операционный, после чего мы провели идентификацию основных участников корпоративных отношений. «Базовый Элемент» – это финансовый холдинг, или инвестиционный фонд; «Русские машины» – стратегический холдинг, сосредоточенный на машиностроительной отрасли; операционный уровень – это дочерние компании в структуре «Русских машин», такие как Группа ГАЗ, например.

Затем мы определили стратегические задачи холдинга «Русские машины»:

1. Создание оптимального портфеля активов и максимизация его стоимости.
2. Повышение эффективности бизнесов через выстраивание механизмов корпоративного управления, одобрение стратегии бизнесов, подбор топ-менеджмента, построение систем оценки и мотивации менеджмента.
3. Извлечение синергетического эффекта между отдельными бизнесами через реализацию эффекта масштаба, централизацию компетенций и др.



**Рис. 2.** Разделение ролей «Базовый Элемент» — «Русские машины» — бизнесы

Поскольку скупка активов на тот момент была во многом уже закончена, а продавать в обозримом будущем ничего не планировалось, мы решили, что следует «играть в длинную» и сфокусироваться на задаче (в таблице выделена серым) повышения эффективности нашего портфеля бизнесов.

**Таблица 1.** Ключевые подходы холдинга «Русские машины»

Способы создания стоимости		
Покупка актива ниже Fair value	Повышение эффективности, рост/развитие актива	Продажа по цене выше Fair value
Меньше возможностей приобрести недооцененные активы	Рост бизнеса, повышение эффективности	Регулярный анализ портфеля активов холдинга на предмет возможной продажи активов
Холдинг делает акцент на отбор активов с потенциалом роста и на диверсификацию/синергизацию	Увеличение стоимости за счет консолидации разрозненных активов и выстраивание эффективной структуры бизнеса	Продажа активов по причине: <ul style="list-style-type: none"> <li>— исчерпания потенциала роста актива или реализации синергии;</li> <li>— ситуации на рынке;</li> <li>— наличия покупателя, для которого актив более ценен, и др.</li> </ul>

## На каких направлениях сфокусировать усилия

Завершив анализ внутренней среды, менеджмент вновь инициировал заседание совета директоров. Цель его заключалась в выработке видения будущей компании. Мы стремились не к тому, чтобы нам указали, какие бизнесы следует развивать, а ожидали, что совет директоров задаст некоторые критерии. В этом, мне кажется, и состоит роль совета директоров в его классическом понимании: совет директоров должен создать критерии, позволяющие менеджменту определять верные направления приложения сил. И такие критерии были сформулированы.

## Ключевые количественные показатели стратегии

1. В целях защиты портфеля от рыночных рисков, в том числе от снижения эффекта циклических колебаний отдельных секторов машиностроения, холдинг «Русские машины» использует различные стратегии диверсификации. Доля выручки одного бизнеса в консолидированной выручке компании не должна превышать определенного уровня.

2. В целях обеспечения сильных рыночных позиций на уровне TOP-3 бизнесов в секторе компания определяет минимальную рыночную долю бизнеса в секторе российского машиностроения, которая должна быть не ниже определенного уровня.

3. В целях обеспечения критической массы компания определяет минимальный размер сектора и минимальный размер бизнеса. Консолидированная выручка сектора должна быть не ниже определенной величины, выручка приобретаемой компании – в секторе определенной величины.

4. Показатель эффективности инвестиций (ROIC/ROCE) начиная с третьего года управления бизнесом должен быть не ниже определенного уровня. Рентабельность бизнеса (рентабельность EBITDA) начиная с третьего года управления бизнесом должна быть выше средней рентабельности по сектору.

Итак, первый критерий связан с диверсификацией. Второй – с рыночной долей бизнеса по выручке. Допустим, выручка сектора автомобильной промышленности 50 млрд долл., из них «Русские машины» претендуют не менее чем на 20 %, аналогично и для других секторов. Третий критерий определяет минимально эффективный размер бизнеса в каждом секторе машиностроения. В основном ограничение введено для того, чтобы компании были интересны для выведения IPO. Последний критерий пресекает вхождение в убыточные проекты с низким потенциалом развития.

На основе этих критериев мы определили три фильтра.

**Фильтр 1.** Сектор должен иметь возможность для входа и соответствовать стратегическому позиционированию холдинга в приоритетных секторах машиностроения.

**Фильтр 2.** Минимальный масштаб сектора (производство и импорт).

**Фильтр 3.** Оборот компаний TOP-10 в секторе должен быть более определенной величины, либо уровень концентрации сектора (доля компаний TOP-10 от общей величины сектора) должен быть не ниже определенного уровня.

Мы провели детальный анализ 32 секторов машиностроения, по результатам которого были определены восемь секторов, отвечающих требованиям всех трех фильтров.

На этом этапе менеджмент вновь инициировал заседание совета директоров, ожидая получить комментарии и стратегические вводные относительно аналитически отобранных секторов. В результате нам было предложено провести дополнительную оценку возможности синергии секторов с другими бизнесами «Базового Элемента».

Оценив возможность синергии, к отобранным в результате фильтрования восьми секторам мы добавили еще пять, деятельность которых предполагает стратегический интерес «Базового Элемента»:

- производство оборудования для металлургии;
- производство оборудования для химической промышленности;
- станкостроение;
- производство арматуры;
- производство оборудования для легкой промышленности.

По результатам анализа экономической целесообразности развития бизнеса «Русских машин» в этих секторах решено было оставить три: оборудование для металлургии, химическое машиностроение и станкостроение.

Производство оборудования для легкой промышленности было исключено из списка целевых секторов из-за низкого уровня концентрации (на 10 крупнейших предприятий приходилось 9 % рынка), большой доли импортной продукции в секторе (более 50 %), а также общего состояния российского производства в данном секторе (высокий износ оборудования, значительное технологическое отставание) – все эти факторы не позволяли достигнуть экономической эффективности, даже в синергии с существующими активами конгломерата. Производство арматуры было исключено из списка целевых секторов ввиду специфики производства, для эффективного управления которым необходимы сильные компетенции в области черной металлургии.

Таким образом, в ходе разработки целевого портфеля нашего бизнеса мы выделили 11 секторов для дальнейшего анализа:

1. Автомобильная промышленность.
2. Строительное, подъемно-транспортное оборудование.
3. Авиастроение, космическая промышленность.
4. Судостроение.
5. Электродвигатели (кроме локомотивных).
6. Железнодорожное машиностроение.
7. Сельскохозяйственная и лесная техника, включая тракторы.
8. Энергетическое машиностроение.
9. Оборудование для металлургии.
10. Производство оборудования для химической промышленности.
11. Станкостроение.

На этом этапе для согласования критериев, по которым можно было бы сделать окончательный выбор стратегических секторов развития «Русских машин», был проведен очередной совет директоров. Это может показаться сложным, но ошибки на стадии выбора ключевых направлений впоследствии могут вылиться в огромные убытки, поэтому мы крайне методично подошли к формированию портфеля нашего бизнеса.

В результате обсуждения советом директоров было выделено два фундаментальных критерия: «привлекательность сектора» в целом и «возможность наращивания стоимости бизнеса в секторе».

В рамках первого критерия – **«привлекательность сектора»** – были выделены следующие параметры оценки:

- конкурентоспособность и защищенность сектора от импорта;
- наличие спроса на рынке и прогноз по скорости роста рынка, в том числе с учетом ситуации в отраслях-потребителях (темп роста сектора);
- прогноз изменения рентабельности EBITDA в секторе.

Опираясь на эти параметры, мы получили интегральную оценку привлекательности каждого сектора.

В оценке секторов по критерию **«возможность наращивания стоимости бизнеса»** преобладал экспертный анализ. Группа экспертов, используя три простых параметра (возможность купить активы ниже рынка, быстро повысить их эффективность за счет наработанных инструментов и продать дороже рынка), определила наличие недооцененных активов и уровень их недооцененности относительно рынка, а также потенциал для повышения их стоимости за счет более качественного управления и синергии в рамках портфеля «Русских машин».

В результате получилась интегральная оценка возможности прирастить капитал по каждому сектору.

После оценки секторов по выделенным на совете директоров критериям мы ввели еще один дополнительный критерий и попробовали оценить машиностроение с позиции инвестиционных аналитиков. Так как в России преимущественно используются «понятийные» мультипликаторы, по которым оценивается большинство машиностроительных компаний, это делает секторы машиностроения, где мультипликаторы выше средних, недооцененными. При этом очевидно, что в долгосрочной перспективе мы придем к узкоспециализированным мультипликаторам – поэтому, посмотрев на то, каковы они в мире, можем понять, в какую сторону будет развиваться оценка стоимости бизнеса по секторам, когда рыночные мультипликаторы российского машиностроения приблизятся к среднеотраслевым мультипликаторам в мире. Мультипликаторы мы использовали как третий критерий, дополнительный к «возможности прирастить капитал».

В результате всех итераций мы получили красивую матрицу с измерениями «привлекательность сектора» и «возможность наращивания стоимости бизнеса», которая давала четкое и очень наглядное понимание, чем и с какими приоритетами нам следует заниматься. С этими выводами мы пришли на совет директоров, и в ходе бурного обсуждения портфельная стратегия была одобрена, а также были отобраны шесть приоритетных секторов машиностроения, в которых мы будем отстаивать наши позиции.

Я не буду детально рассматривать вопрос «как выиграть?» или отраслевые и функциональные стратегии. Это тема отдельной статьи. Скажу лишь, что процесс разработки стратегии холдинга «Русские машины» от идеи до готового документа, одобренного советом директоров, занял четыре месяца и потребовал вложения усилий трех менеджеров и команды консультантов (около 15 человек).

С тех пор прошло 2,5 года. В настоящее время «Русские машины» это:

- диверсифицированный машиностроительный холдинг с масштабом бизнеса на уровне 6,435 млн долл. по результатам 2007 г.;
- серьезный игрок на автомобильном рынке (21 завод, из них 20 – в России, 1 – в Великобритании);
- динамично развивающийся бизнес в секторе автомобильных узлов и компонентов. «Русские машины» имеют дочернюю компанию в России (РМ-Системз), а также долю участия в компании Magna International. Последняя занимает третью позицию в мире по производству автокомпонентов, выручка за прошлый год составила 25 млрд долл.;
- перспективный игрок в секторе железнодорожного машиностроения (в 2007 г. было создано совместное предприятие с холдинговой компанией ОАО «Вагоностроительная компания Мордовии»).

«Русские машины» также развивают авиационный бизнес, компания имеет компетенции в производстве военно-промышленной техники, прорабатываются сценарии входа в энергетическое машиностроение.

## Резюме

В ходе разработки стратегии холдинга «Русские машины» мы не раз инициировали заседания совета директоров. Оглядываясь назад, прокомментирую взаимоотношения и взаимодействие совета директоров и менеджмента и их роль в этом процессе.

В рамках разработки стратегии роль совета директоров заключается в помощи с определением миссии и стратегического фокуса, т. е. изначальных посылов, ожиданий относительно масштабов будущей компании и поля ее деятельности, а также определении набора ограни-

чений или фильтров. Миссия и фильтры – далее совету директоров не следует вмешиваться. Далее это поле ответственности менеджмента, который проведет детальный анализ рынка и бизнесов и на основе вводных, заданных советом директоров, определит, что «имеет смысл действовать в следующих направлениях и предпринимать следующие шаги».

В завершение отмечу, и это приятно меня удивляет, что до сих пор мы следуем одобренной стратегии. И, несмотря на то, что рынок и институциональная среда отрасли машиностроения в России развиваются крайне динамично, стратегия все еще верна.

## Ударник капиталистического труда



**Андрей Давыдов,**  
*управляющий партнер консалтинговой группы «Альфа Персонал»*

Мы сейчас наблюдаем очень интересный период в развитии отечественного бизнеса. У руля большинства компаний стоят люди, которые сформировались как личности, приобрели образование, профессиональный опыт в 1970–1980-е гг., а в бизнес пришли в 1990-е гг. Пути и причины прихода в бизнес у всех разные. Кого-то интересовали деньги и только деньги, кто-то реализовывал свои амбиции, кого-то жизнь заставила. Но профессиональных менеджеров тогда и в помине не было. Это были в массе своей «предприниматели». И каждый из них шел к успеху интуитивным путем.

За прошедшее десятилетие изменилась историческая и экономическая ситуация. Изменился и сам бизнес, он выходит на совершенно иной уровень развития. Сейчас наблюдается глобализация бизнеса, о чем говорит череда слияний компаний. Многие компании выходят на международный уровень, так что они должны вести бизнес в соответствии с принятыми в Европе и Америке правилами. Национальные особенности «бизнеса по-русски» не интересны ни инвесторам, ни новым партнерам, ни клиентам компании. Дела компании, ее отчетность, бизнес-процессы должны быть понятными и прозрачными. Поэтому рано или поздно собственник задумывается о том, что для того, чтобы выжить, ему необходимо меняться.



Меняться самому и менять внешнюю форму «дела своей жизни». Сделать это можно или своими руками, получив бизнес-образование и перестроив компанию, или руками/головой наемного менеджера.

Показательные изменения в этом плане сейчас идут в отечественном ритейле. То, что начиналось как собственное дело, выросло до размеров федеральной сети. И чтобы конкурировать с крупными западными компаниями, которые выходят на российский рынок, привлечь инвестиции, выйти на рынок IPO и вообще развиваться, ритейлу жизненно необходимо решить вопрос стандартизации бизнес-процессов. В качестве консультантов обычно привлекают американские или европейские консалтинговые компании. И надо сказать, что после описания бизнес-процессов и их стандартизации, как правило, повышается управляемость компании и ее инвестиционная привлекательность. Компания становится интересна и с точки зрения продажи, и с точки зрения управления. Поэтому в последнее время постоянно сообщают о том, что известные личности в сфере ритейла открывают новый бизнес в этой же или смежной областях. Бесконечные слияния, поглощения, «разводы» никак существенно не отражаются на деле. Сети, магазины, марки и бренды продолжают существовать, и только те, кто профессионально отслеживает события на этом рынке, отмечают некие изменения. Но по крайней мере для покупателей все эти события почти ничего не меняют.

Сошлюсь на несколько событий этого лета: один из бывших топ-менеджеров «Пятерочки» создает сеть кулинарий, а сам Андрей Рогачев, основатель сети, развивает девелоперскую компанию «Макромир». Владелец розничной сети «Копейка» Николай Цветков принял решение построить сеть медицинских VIP-клиник. Московская розничная сеть «Самохвал» создает сеть оздоровительных центров. Экс-менеджеры сети гипермаркетов «Мосмарт» создали сеть магазинов шаговой доступности «Точка вкуса». По последним сообщениям, Олег Жеребцов, основатель сети гипермаркетов «Лента», продает бизнес, но до этого он смог позволить себе создать команду для океанских гонок Volvo Race, подготовить судно и даже уйти в годовое плавание. Иными словами, те, у кого получилось создать успешный бизнес, пробуют свои силы и дальше.

Дело построено так, что даже конфликт основателей бизнеса не смог развалить систему: около месяца назад в прессе прошло сообщение о конфликте между братьями Неровными, совладельцами компании «Искрасофт». Произошел раздел бизнеса, один из братьев возглавил проект конкурента – сеть OBI. Но суть-то в том, что выжили и функционируют оба проекта.

Кстати, можно привести пример подобной реструктуризации и в нашей компании. На этапе становления бизнеса Татьяна Казеннова была оперативным руководителем питерского офиса, я занимался оперативным руководством в московском офисе. Постепенно мы стали заниматься стандартизацией бизнес-процессов, отходить от оперативного руководства и готовить себе замену. Ежедневно наблюдая чужой бизнес со стороны, мы достаточно быстро поняли, как нужно строить свое дело, чтобы иметь время на развитие стратегических проектов. «Своего» топ-менеджера мы вырастили внутри компании. Потому что считаем очень важным дать человеку развивающую среду, показать возможности для становления его карьеры внутри компании. Мария Шароградская, которая сейчас занимается оперативным руководством и московского, и питерского офисов, пришла к нам в 2004 г. и сначала руководила поиском и подбором управленцев среднего и высшего звена в компании «Альфа Персонал».

## **Самые распространенные цели**

Первый вариант развития событий. Собственник хочет заняться стратегическими вопросами и отойти от оперативного управления. Все больше людей понимает, что время – это ценная вещь, ресурс, который легко израсходовать и сложно возобновлять. Современные средства связи дают возможность удаленного управления компанией. В этом случае идеальный вари-

ант – формализация бизнес-процессов и наемный исполнитель. Остается время подумать о важном, главном.

Другой вариант – собственник хочет заняться другим направлением в бизнесе. Бывают, конечно, варианты, когда люди желают полностью отойти от дел, отдохнуть, но это скорее исключение, чем правило. Гораздо чаще успешные бизнесмены уходят в преподавание, пишут книги. Кстати, спрос на бизнес-литературу огромен, и опыт успешных людей очень нужен для становления бизнес-образования, чтобы «русский бизнес» воспринимался не как экзотика, а как определенная модель, путь, пройденный, обдуманый и успешный.

Еще один вариант: собственник может таким образом готовить бизнес к продаже. Для тех, кто начинал свой путь в 1990-е гг., продажа своего бизнеса сродни решению отдать своего ребенка в чужие руки. Но опять же за последние пять лет многое переменялось. Появились собственники, которые сознательно и целенаправленно развивают некое направление, а потом продают его. И если для успешного старта роль личности сверхважна, то в дальнейшем, для того чтобы дело шло успешно, оно не должно быть завязано на одного человека.

Получается, что по самым разным причинам, преследуя совершенно различные цели, многие собственники приходят к выводу, что им нужен наемный управляющий.

## **Жизненный цикл бизнеса**

На определенном этапе жизненного цикла фирмы уход собственника от непосредственного управления бизнесом – нормальное явление. Есть некоторые семьи, которые сознательно и целенаправленно готовят своих детей к руководящей роли в семейном бизнесе. Дети получили от родителей этот жизненный путь, учились в лучших экономических школах за рубежом, сознательно постепенно входили в семейное дело, а потом взяли бразды правления в свои руки. Кстати, этот подход очень распространен в современной Японии: когда «наследник» проходит на практике все бизнес-процессы компании, становится главой фирмы и меняет всю управляющую верхушку. Социальный лифт сработал на всех уровнях.

В российских компаниях чаще приходится нанимать «чужого» человека. «Увы, но даже при стратегическом решении нужен наемный менеджер, собственник в 50 % случаев не доводит дело до конца, – говорит Татьяна Казеннова, управляющий партнер консалтинговой группы «Альфа Персонал». – Причем часто причины, помешавшие им принять это решение, скорее психологические, чем экономические».

Необоснованные отказы профессиональным кандидатам случаются достаточно часто. Прежде всего дурную службу играют личные стереотипы собственников. Проблема многих российских руководителей в том, что они верят только в себя. И в своих исканиях пытаются найти человека по своей мерке. А нужен человек совершенно с другим набором качеств.

Зачастую собственник – из тех, кого называют self-made, – и топ-менеджер, выпускник бизнес-школы, говорят на разных языках, у них не сходятся понятийные поля. Собственнику может быть некомфортно с таким человеком, и он найдет тысячу причин, чтобы не взять его на работу. Кроме того, существует целый ряд негативных стереотипов. Например, женщины плохо подходят на роль руководителя, потому что слишком эмоциональны и менее устойчивы к стрессам. Или другой стереотип: не годится на должность топ-менеджера тот управленец, который имеет собственный бизнес или имел его раньше.

Совсем недавний пример: крупный строительный холдинг искал исполнительного директора. Кандидат обладал профильным образованием и опытом работы, но в качестве «хобби» развивал свое дело – маленькую логистическую компанию. Компания по роду деятельности никак не конкурировала с основным местом работы кандидата. Иными словами, это была не маленькая строительная фирмочка, которая могла бы увести какой-либо строительный объект, рабочих или материалы. Ни о каких основаниях для подозрений в сером бизнесе не могло быть

и речи. Несколько фур, доставляющих грузы, водители, диспетчер. Но это стало основанием для отказа.

Резюме собственника в этом случае обычно такое: если человек попробовал свободы бизнеса, он никогда не вернется на наемную работу. А если попробовал и у него не получилось, значит, это лузер, проигравший. Опять допускается мотивация поступков на базе только одной модели поведения – собственной, на основе лишь своей системы ценностей.

Кстати, на мой взгляд, проблема амбиций наемного топ-менеджера преувеличена. Да, бывает, когда, что называется, «уводят бизнес». Но это значит, что на этапе подбора что-то серьезно просмотрели и недоработали.

Хороший наемный менеджер понимает, что его главные козыри при дальнейшем трудоустройстве – хорошая репутация и успешный опыт. Все остальные навыки – аналитические, организаторские, лидерские – будут уже приложением, бэкграундом.

Управленческому тандему важно создать достаточно серьезную базу для профессионального понимания собственника и наемного менеджера. Чтобы потом эта база стала основой для взаимопонимания. Человеческие отношения могут выдержать профессиональный спор, но рушатся от неприятия стиля управления, этических принципов другого человека, его позитивного или негативного настроения к окружающим, умения понимать людей.

В любом случае факторов, влияющих на решение, много, и собственнику легко найти причину, почему он не может подыскать подходящего управленца. Искать оправдание всегда намного легче, чем работать над собой.

## **Вхождение в команду**

Но вот решение принято, и нужный человек найден. Следующий этап: наемного топ-менеджера надо грамотно ввести в компанию. Для отечественного бизнеса очень сложно не на словах, а на деле принять, что главным в бизнесе является человеческий ресурс. И здесь нет противоречия вышесказанному. Если «роль личности» отца-основателя компании на определенном этапе лучше приглушить или убрать совсем, то роль ключевых сотрудников, которые остаются в компании, очень и очень важна. Для того чтобы коллектив не разбежался и продолжал эффективно делать свое дело, необходима планомерная работа и собственника бизнеса, и наемного топ-менеджера. Один из основных принципов – постепенность переключения всех контактов на нового главу предприятия, а также понятность и прозрачность всех изменений в структуре компании, осторожный подход к сложившейся корпоративной культуре, особенно в схемах мотивации персонала.

С нашей точки зрения, практически идеальный вход в компанию можно осуществить через службу аудиторов. Один из наших клиентов принимает сотрудников на управленческие должности только через внутреннюю службу аудита. Минимум два месяца новый сотрудник должен отработать на определенном направлении – анализировать информацию, задавать вопросы, знакомиться с людьми, прежде чем возглавить какое-либо направление.

Если собственник решает остаться в деле, он может выбрать такой способ привлечения к делу квалифицированного управленца, как назначение его независимым директором. Особенно эту позицию любят вводить иностранные компании или компании с иностранным капиталом. В этом случае специалист выступает как независимый аудитор, личный бизнес-консультант, коуч руководителя.

Иногда применяется старый советский способ назначения нового директора сначала заместителем собственника. Но в этом случае возможно возникновение нежелательных слухов в коллективе: с чего это вдруг появился новый человек, чем он занимается, почему вопросы задает? Особенно эта ситуация чревата неприятностями в том случае, если бизнес готовится к продаже.

## **Трудовой договор директора**

Обычная практика: с наемными менеджерами заключается трудовой договор на год. Надо заметить, что если раньше трудовой договор для директора был формальностью, то сейчас это серьезный документ, в котором фиксируются все основные показатели, которых хотел бы добиться собственник; критерии оценки работы; полномочия для решения вопросов и, конечно же, вознаграждение.

Чаще всего причиной конфликтов между собственниками и директором фирмы становятся деньги. У успеха много творцов, но никто не хочет отвечать за неудачи. И владелец, и топ-менеджер находятся на том управленческом уровне, когда каждый может считать успехи компании, прежде всего финансовые, собственными, а промахи и неудачи, соответственно, чужими – «происками врагов».

Важно помнить, что процесс передачи управления бизнесом – это комплексное мероприятие. Собственник, если он стремится повысить управляемость бизнеса, не просто находит человека, на которого можно скинуть решение проблем. Создается система ключевых показателей, по которым отслеживается эффективность деятельности любого менеджера. И «неожиданно» вопросы об авторстве побед и поражений не возникают.

Со своей стороны мы рекомендуем собственникам бизнеса подробно прорабатывать вопросы защиты коммерческой тайны компании. Есть примеры, когда топы начинают свой бизнес, покидая компанию и забирая ценную информацию, принципы и технологии работы, а также ее клиентов и сотрудников. Борьба с этим сложно даже в условиях укрепления законодательства о коммерческой тайне. У владельцев есть одно утешение: закрепив в трудовом договоре ответственность за разглашение секретной информации, компания обретает определенную гарантию – веский аргумент для судебного разбирательства.

## **Бренд компании и HR-бренд компании разные вещи**

Однако выбирает не только собственник, но и топ-менеджер. В настоящий момент существует дефицит грамотных, эффективных управленцев. Прежде всего из-за того, что у России короткая история нормального экономического развития – от силы 10 лет. Неоткуда взяться длительному положительному опыту. Следовательно, компании, если она хочет получить топа нужной квалификации, необходимо позаботиться о своей привлекательности как работодателя.

В первую очередь потенциальный кандидат оценивает масштаб компании, ее известность. Потом предлагаемый уровень задач, предоставляемые ресурсы и полномочия для их решения. Далее оценивается порядок компенсаций за результаты работы, критерии оценки успеха. И затем следует, казалось бы, самый нематериальный, но от этого не менее важный критерий, влияющий на выбор кандидата, – HR-бренд компании.

Репутация на рынке труда складывается из отношения компании к персоналу. Важны такие показатели, как желание обучать персонал и предоставлять возможности для карьерного роста и развития, сложившаяся корпоративная культура, социальный пакет и множество других деталей. И зачастую известный бренд не гарантирует привлекательности на рынке труда. Даже очень известная компания может вести себя не совсем порядочно по отношению к соискателю.

В нашей практике был пример, когда при выходе на питерский рынок региональной компании получил работу местный генеральный директор. Ему поставили задачу поиска участков под возведение магазинов и формирование сети магазинов. Когда цель была выполнена, топ-менеджера уволили, не дождавшись буквально недели до завершения испытательного срока,

и на его место взяли более низкооплачиваемого специалиста. Фактически этим ритейлерам нужно было нанять стартап-менеджера. Однако, посчитав, что в таком виде вакансия была бы менее привлекательна для высококлассного специалиста, руководство решило сыграть втемную.

Стоит заметить, что подобные вещи становятся быстро известны в профессиональной среде. Выигрыш здесь и сейчас не оправдывает репутационные потери впоследствии. А уж если подобную шутку сыграли с высшим руководством, можно представить уровень беспредела на линейном уровне.

## **Карьера наемного топ-менеджера**

Карьера наемного топ-менеджера может развиваться вертикально, если специалист вырос в компании, либо горизонтально, когда профессиональный управленец, меняя компании, воплощает задуманные цели в жизнь. Первые более лояльны своей компании, патристичны, придерживаются семейного принципа. Вторые более амбициозны. Управлять амбициозным топ-менеджером и сложно, и легко. С одной стороны, знаешь, чего добивается человек, а с другой – всегда есть доля недоверия: вдруг он захочет создать свое дело, скопировав имеющуюся удачную схему. Изучая тех, кто занимает должности наемных управленцев, можно сказать, что эти люди и собственники – из разных «пород». Это не обидное сравнение и не повод для превосходства кого-то над кем-то, это то, что дано от природы. Это как в спорте: есть спринтеры и стайеры, прыгуны и тяжелоатлеты. Каждый из них приспособлен наилучшим образом выполнять именно свой труд. И наемный менеджер, пожалуй, лучше всех представляет, какой груз ответственности лежит на собственнике предприятия, владельце компании. А при принятии такого важного решения, как передача бизнеса наемному управленцу, лучше всего советоваться с настоящими профессионалами своего дела. И то, что в единичном масштабе кажется проблемой, вполне может оказаться решаемым при помощи выверенных технологий рекрутмента.

## **Собственники и менеджеры. Рассуждения на заданную тему**



**Юна Скобликова,**  
*директор Executive Search Company GREEN STREET*

Бизнес на каждом этапе развития выдвигает свои требования к отношениям между собственниками и менеджерами. Очень важным является соблюдение правильного баланса в этих отношениях и эволюции их развития, а также понимание не только этапности развития самой компании, но и внимательное отслеживание того, в какой стадии развития находится бизнес-среда в России.

До недавнего времени российских предпринимателей волновало больше всего приобретение активов, контроль финансовых потоков и сохранение капиталов там, где более надежно (например, в офшорных зонах). В последнее время приоритеты стали несколько меняться, хотя вопросы приумножения и сохранения капиталов остаются очень важными. Просто люди, которые создавали свои компании в трудные 1990-е гг. и работали по 12–18 часов в сутки много лет, почувствовали, что стали уставать как физически, так и психологически. У них появилось желание отойти от ежедневного участия в оперативном управлении. Они – творцы, предприниматели, и им не всегда интересно заниматься ежедневным улучшением бизнес-процессов, повышением эффективности, сокращением издержек и подобной деятельностью, что, как

правило, входит в прямые обязанности менеджеров. Для владельцев бизнеса наиболее интересными сферами деятельности являются возможность использования своего административного, финансового или репутационного ресурсов для завоевания новых рынков или неосвоенных отраслей, т. е. развитие бизнеса как такового.

Для эффективной реализации этой функции желательно, чтобы оперативным управлением компании занимался наемный менеджмент, и лучше, чтобы все действия направлял и контролировал совет директоров. Но в реальности очень немногие владельцы бизнеса готовы к таким кардинальным переменам. Если несколько лет назад они и помыслить не могли о передаче бизнеса в чужие руки, да и не было людей достаточной квалификации, то сейчас ситуация меняется в нужном направлении. В стране образовался слой высокопрофессиональных менеджеров, которые получали знания в ведущих бизнес-школах мира и уже применяли их в работе как в России, так и за рубежом. Все чаще сталкиваемся мы с тем, что квалификация этих менеджеров гораздо выше, чем предпринимателей, построивших бизнес. Однако передать свой бизнес даже профессионалу столь высокого класса готовы далеко не все предприниматели. И проблема не всегда в том, что владелец «не доверяет» наемному управленцу, просто бизнес находится в таком состоянии, что разобраться в его хитросплетениях, как и в том, что «исторически так сложилось», может только сам владелец: он строил его под себя и не предполагал, что бизнес может работать в автономном режиме, без его непосредственного участия. Даже если менеджер готов во всем разобраться, упорядочить бизнес-процессы в компании, сделать их прозрачными для партнеров, сотрудников, да и для себя, то собственник все равно боится – главным образом боится потерять контроль управления, а зачастую и сам бизнес. На первый взгляд все просто: пригласи консультантов, выстрой бизнес-процессы, найми профессионалов и контролируй их деятельность. Но в жизни все иначе.

Интересы менеджера и собственника в отношении бизнеса находятся и всегда будут находиться в разных плоскостях. Собственника интересует в первую очередь доход и доля на рынке, особую важность при этом приобретает возможность уйти от различного рода рисков, в том числе и рисков неверных решений. Менеджер никогда не будет относиться к бизнесу с той же долей ответственности, что и собственник: он ничем не рискует, он зарабатывает себе репутацию и личный доход. Если бизнес прогорит или работа станет невыгодной, то он просто покинет бизнес и никакие возможности опционной программы его не удержат. И противоречие это невозможно разрешить.

В практике работы с клиентами (если это не публичная компания и не ее аффилированная структура с прозрачной структурой управления) всякий раз сталкиваешься с одними теми же проблемами. Собственник бизнеса – яркий, харизматичный лидер, безмерно увлеченный своим делом, способный увлечь идеей любого собеседника, но при этом теряющий контроль оперативного управления бизнесом из-за его масштабности или запутанности производственных процессов, а чаще всего из-за ограниченности собственного потенциала менеджера. За последние три года многие из таких компаний (из числа наших клиентов), к большому нашему сожалению, остановились в своем развитии, и не потому, что рынки изменились или конкурентная среда уплотнилась, нет. Все они до сих пор остаются в пятерке лидеров своей отрасли. Объединяет их одна «нерадостная» черта – большинство привлеченных профессиональных менеджеров рано или поздно покидали эти компании. Наемные менеджеры не могли реализовать намеченные планы и выполнить поставленные перед ними задачи из-за хаотичных, непоследовательных и несогласованных с командой действий собственника, зачастую идущих в разрез общей стратегии развития фирмы.

Приходя в компанию, менеджеры хотят самостоятельности, свободы действий, прозрачности и доверительности в отношениях с собственником. Но далеко не всегда даже в крупных компаниях трудовой контракт, который подписывается с менеджером, является реальным, а не содержит формализованные пункты взаимных обязанностей. Менеджеры хотят гарантий,

прозрачных коммуникаций с владельцем и фиксации результатов деятельности на обозначенных этапах работы. Любые изменения договоренностей в процессе работы, та самая «смена лошадей на переправе», приводят к серьезным сбоям, ошибкам, взаимному недовольству и как итог фактическим убыткам как в финансовом плане, так и в репутационном.

Подбирая менеджера для владельца, желающего уйти от оперативной деятельности, мы сталкиваемся еще и со следующими его иллюзиями. Иногда собственники думают, что вот придет «дорогой» менеджер, сам все поймет и сделает даже лучше, чем было до него. Как у волшебника, у него все заработает (причем в первые же месяцы работы), даже то, что не работало ранее. Таких сотрудников не бывает, это миф. Нового сотрудника надо подбирать с учетом сложности всех условий нынешнего бизнеса. Нужны менеджеры, способные начать работать в сложившихся традициях, в предложенных правилах игры и добиваться поставленных задач. Это условие оказывается взаимным. Перед тем как начать требовать революционных изменений от менеджера, собственник должен быть готов измениться сам и изменить довольно многое в своей работе.

Еще одной из важных составляющих в этом перечне пожеланий является соблюдение «джентльменских бонусных соглашений», которые тоже часто не прописаны в официальных контрактах, а являются дополнительным соглашением к нему. Всем понятно, что одна сторона заинтересована получить как можно больше, а другая – заплатить как можно меньше. Но сложнее всего выполнить свои обязательства, когда работа сделана. Пусть даже достигнуты фантастические цели, делиться не хочется. «Выбивание» бонусов провоцирует менеджеров при переходе на новое место работы в своих финансовых ожиданиях закладывать в уровень фиксированной зарплаты выстраданный бонус с предыдущего места работы. А потом собственники удивляются, почему менеджеры стали такими жадными и их совсем не мотивирует результат деятельности... Только при соблюдении всех условий менеджер может быть результативным в решении поставленных задач.

Один из наших клиентов из компаний этого уровня перешел на новый качественный этап в развитии своего бизнеса. Собственник компании получил диплом MBA одной из европейских бизнес-школ. По результатам обучения он стал перестраивать свой бизнес, делать его прозрачным, бизнес-процессы стали понятными сотрудникам, а компания стала более открытой для внешнего мира. В итоге владелец смог привлечь западных инвесторов, и рост его компании последние два года показывает двукратное приращение ежегодно. Он получил доступ к капиталу, который позволил ему оставить далеко позади своих конкурентов. Он уверен, что у него есть еще 4–5 лет для того, чтобы добиться устойчивого положения в России и странах ближнего зарубежья и достойно встретить глобальных конкурентов.

При этом мы наблюдаем и прямо противоположную картину в крупном публичном бизнесе. Все плюсы функционирования выстроенных отношений налицо, но и минусов достаточно. Самым существенным из них является неспособность к адекватному реагированию в изменяющейся среде. Компании становятся очень неповоротливыми и забюрократизированными. Менеджмент часто не готов брать ответственность на себя даже при очень простых решениях. Документы месяцами согласовываются, причем часто формально, в самых неожиданных инстанциях. Опять же практика показывает, что в итоге решить вопрос может только генеральный директор, а не топ-менеджер компании, который функционально отвечает за данное направление. При решении некоторых оперативных (тактических) вопросов эффективным оказывается только сам владелец. Менеджмент вообще опасается брать ответственность на себя.

Для бизнеса очень важна способность к быстрым и верным решениям, способность идти на риск и вовремя реагировать на изменения. Для этого в компании должна работать сплоченная команда, способная к «боевым действиям». Мы же часто наблюдаем разрозненные действия отдельных менеджеров, погрязших в корпоративных войнах, давно забывших то, зачем



они были приглашены. Хотя по формальным признакам они вроде бы выполняют свою работу в заданных регламентах, принятых в корпорации.

Теория менеджмента и практический опыт свидетельствуют, что наиболее безболезненной передачей управления в руки менеджеров будет введение модели корпоративного управления в компании. Главное не перегибать с регламентами, как часто бывает в российском, да и в западном крупном бизнесе, и постараться сохранять логику здравого смысла.

Не секрет, что растет дефицит профессионалов на рынке труда. Корпоративное управление в компании – это конкурентное преимущество не только на отраслевом рынке, но и при «охоте» на ключевых сотрудников. Когда кандидаты принимают предложение той или иной компании, то предпочтение они скорее отдадут более прозрачной структуре, а значит, понятным взаимоотношениям, четко очерченным зонам ответственности, ясным критериям оценки их деятельности и легко просчитываемой мотивационной схеме.

Если еще несколько лет назад построение в компаниях корпоративного управления носило имиджевый характер и не помогало решать бизнес-задачи, то сейчас картина стала меняться. В сегодняшней России эффективное корпоративное управление является одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности компании. Развитие бизнеса невозможно без наличия эффективной структуры, определяющей взаимоотношения совета директоров, исполнительного органа и акционеров, уверенности инвесторов в том, что их средства разумно расходуются руководством компании и, таким образом, способствуют росту ее капитализации.

Наши клиенты не просто декларируют, а в ежедневной своей работе доказывают, что система корпоративного управления содействует более рациональному распределению между различными направлениями бизнеса такого важного и ограниченного ресурса компании, как управленческий талант. Высокая степень ответственности перед акционерами повышает взаимную ответственность внутри компании в случае работы сплоченной команды, нивелируя разногласия и трения, что положительно влияет на правильность принятия управленческих решений.

## Часть 3 От идеи к стартапу

### Стартап без ошибок



**Антон Калабин,**

*советник по стратегическому менеджменту, бизнесмен-практик*

Как пройти путь от рождения бизнес-идеи до реально работающей компании? Какие опасности подстерегают предпринимателя на этом пути? Предлагаем вам принять во внимание чужие ошибки и постараться не совершать их.

На старте проекта допускают, как правило, три ключевые ошибки.

Первая – формирование управленческой команды в момент рождения бизнес-идеи.

Конечно, понятно, что необходимы будут и директор по маркетингу, и директор по информационным технологиям, и другие топ-менеджеры. Однако в момент появления идеи еще неясно, чем конкретно они будут заниматься – каким будет их функционал. В момент запуска нового бизнес-проекта, когда происходит прояснение идеи и оформление стратегиче-

ских планов, до конкретной реализации еще далеко. На этой стадии опытному профессионалу еще нечего делать. В результате дорогие специалисты вынуждены бездельничать.

Приведу пример из практики. Одна очень молодая и амбициозная компания на старте своей деятельности наняла 11 топ-менеджеров. Прошел год. Из первого набора работают четверо, и все они старые соратники генерального директора. Остальные за полгода отвыкли работать.

Нельзя формировать команду и из людей, участвующих в разработке бизнес-проекта с момента его рождения. В лучшем случае их можно сделать соинвесторами, но ни в коем случае не топ-менеджерами, поскольку они, как правило, полагают, что знают об этом проекте все, и чувствуют себя на равных с владельцем. Соответственно, управляемость этих людей близка к нулевой, и нельзя ожидать, что они будут четко выполнять поставленные владельцем задачи.

Вторая ошибка – привлечение готовой команды – является частным случаем первой.

К переманиванию готовой команды часто прибегают бизнес-инициаторы, привлечшие «ангельское финансирование». «Ангел» всегда пытается понять, кто будет делать проект. Получается легкая игра: надо показывать реальную команду, хотя на самом деле ее нет и приобретать ее на данном этапе нельзя (см. первый случай). Кроме того, привлечение готовых команд в наших условиях неэффективно. Почему? Потому что в сложившейся команде люди уже привыкли работать по устоявшимся схемам, а новый проект в любом случае предполагает изменение схем взаимодействия, функционала, распределения обязанностей. Такие преобразования, как правило, вызывают значительное сопротивление со стороны генерального директора, и готовая команда в результате делает не новый проект, а копию старого.

Типичный пример – привлечение в проект так называемых уникальных журналистских коллективов. Они приходят и делают ту же самую газету или журнал, который прекратил свое существование именно из-за неэффективности. Иными словами, вновь создают неудачный проект.

Другой пример – проект «ДейлиФудс». Бизнес-идея заключалась в создании сети магазинов шаговой доступности эконом-класса. Проект делал один из акционеров группы компаний X-5, который пригласил для реализации идеи готовую команду из «Перекрестка». Команда быстро сделала сеть маленьких «Перекрестков». Оказалось, что работать такая конструкция не хочет: идея проекта «ДейлиФудс» состояла в открытии магазинов площадью 100–200 кв. м, а магазины сети «Перекресток», как правило, имеют площадь несколько тысяч квадратных метров. Эта ошибка оказалась роковой для проекта, и он был переуступлен другому предпринимателю.

Третья ошибка – затягивание начальной стадии и отказ от привлечения профессиональных топ-менеджеров. Ни в коем случае предпринимателю нельзя действовать по принципу: «Я знаю все лучше всех и сделаю все лучше всех». В определенный момент необходимо отдавать управленческие решения профессионалам. В противном случае владелец может быть не готов к интересным предложениям серьезных инвесторов или просто упустить определенные выгоды.

Приведу пример. Один предприниматель – большой энтузиаст своей кофейни – сам подбирал места для кофеен, сам запускал каждую свою кофейню. И так вел бизнес до того момента, пока инвесторы не предложили ему перейти от масштаба национальной сети кофеен к масштабу сети мировой. Но оказалось, что, несмотря на то, что формат кофеен и продукт определены, управленческой команды у сети нет вообще. В результате владельцу досталась небольшая доля акций. Компания полностью изменилась. Со старой командой энтузиастов пришлось расстаться и ставить профессионалов, которые четко делали свое дело. Команду топ-менеджеров привел инвестор. Инвестора звали Говард Шульц, и за период с 1987 г. он превратил небольшой бизнес Starbucks в мировую сеть.

Обозначить ошибки относительно легко, значительно сложнее ответить на вопрос, когда и как следует создавать управленческую команду? Что надо делать и что делать не надо на каждом из этапов стартующего бизнеса?

На первой стадии создания бизнеса я выделяю две части: генерация бизнес-идеи и ее обкатка. На этом этапе бизнес-инициатору необходимы команда энтузиастов-друзей, с которыми он может обговаривать идею, и отраслевые специалисты, которые будут его и консультировать. В результате обсуждений и получаемой в ходе них критики предприниматель выкристаллизывает идею. На этой стадии ни о каком топ-менеджменте и речи не идет.

Вторая стадия – это выработка стратегического плана, описание конкретного блока действий, которые нужны для того, чтобы этот план реализовать. На этой стадии готовятся ТЭО, бизнес-план, определяются ресурсы и реперные точки, по которым можно проводить проект. Проект начинает приобретать четкие очертания, но речи о привлечении топ-менеджеров не идет и на этом этапе. На этой стадии нужны консультанты и сторонние профессионалы, которые помогут определить оптимальные пути реализации проекта.

И только на третьей стадии, на стадии создания прототипа и реальных действий, когда проект будет выходить на запланированную мощность, можно начинать формирование управленческой команды. По моему глубокому убеждению, первым топ-менеджером должен быть директор по персоналу. Именно он поможет набрать топ-команду, определив профиль и функционал каждой позиции, прописав критерии отбора и в соответствии с ними осуществив первичный поиск кандидатов на вакантные места топ-менеджеров. Без директора по персоналу такой поиск слишком дорог.

Да, третий этап весьма сложен. В его начале топ-команды еще нет, а к моменту выхода на промышленную эксплуатацию топ-команда должна быть полностью сформирована.

Я не знаю точного рецепта прохождения этого этапа. И вы наверняка не знаете. Но в каждом конкретном проекте можно применить изложенные выше рекомендации.

Успехов!

## Рывок с низкого стартапа



**Максим Побережник,**  
*директор по маркетингу Sky Express*

Все истории успеха одинаковы: решили сделать, нашли единомышленников, инвестиции и сделали. Именно так вкратце рассказывают о том, как в России был создан первый низкобюджетный авиаперевозчик, предложивший революционные цены на авиабилет от 500 руб. Как развивается сегодня проект Sky Express и что еще нужно сделать для успешного завершения фазы стартапа?

### Вначале было слово...

...И это слово было low-cost, что в переводе означает «низкие издержки». И придумали его в США, где родоначальницей новой бизнес-модели в авиационной индустрии стала Southwest Airlines, которая под названием Air Southwest была основана в штате Техас 15 марта 1967 г. Роллином Кингом и Хербом Келлахером. В начале 1971 г. Air Southwest поменяла свое имя на Southwest Airlines, а 18 июня 1971 г. состоялся первый полет. Самолеты отправлялись из аэропорта Love Field в Далласе и летали в Хьюстон и Сан-Антонио. Это были короткие перелеты с незатейливым сервисом и простой структурой ценообразования – отличительными

чертами, которые стали основой популярности и быстрого развития компании. Некоторые влиятельные авиакомпании того времени, в том числе Braniff, Trans-Texas и Continental Airlines, затеяли тяжбу с новым перевозчиком, которая длилась три года. Air Southwest в конце концов выиграла суд, который признал право авиакомпании работать в Техасе. 7 декабря 1970 г., дата когда Верховный суд огласил свое революционное решение, многими отмечается как дата прекращения регулирования авиационного рынка США.

Southwest получила первую прибыль в 1973 г. и работает с прибылью каждый год – рекорд, который не удалось побить ни одной другой авиакомпании мира. Используя различные финансовые механизмы для поддержания прибыльности, Southwest нейтрализовала многие финансовые барьеры, присущие управлению авиалиниями. Успех и прибыльность бизнес-модели Southwest привела к созданию тренда, названного в честь этой авиакомпании «эффектом Southwest» (The Southwest Effect), поскольку первоначальной целью компании было снижение цены полета до суммы, не превышающей стоимости переезда между двумя городами. В начале 1970-х гг., во время первого кризиса цен на энергоносители в США, была реализована схема выхода на рынок по ценам, которые позволяли бы получать прибыль с помощью сокращения расходов на управление и высокой утилизации самолетов. Эффект Southwest главным образом проявляется в том, что, когда компания с экономичными ценами (или другая иная инновационная и агрессивная компания) выходит на рынок, меняется сам рынок – резко ускоряется темп роста. Например, если цены падают на 50 % по сравнению со средними ценами, число потребителей на этом рынке может даже не удвоиться, но и вырасти в 4 раза или больше. Таким образом, Southwest стала образцом для других авиалиний эконом-класса, а бизнес-модель – одной из наиболее востребованных в мире. Европейские авиалинии easyJet (хотя easyJet сегодня использует два типа самолетов) и Ryanair, канадская WestJet, новозеландская Freedom Air и тайландская Nok Air... В России этой моделью удалось воспользоваться только через 35 лет. В 2006 г. группа единомышленников провела маркетинговые исследования и создала авиакомпанию Sky Express, работа которой приводит в восторг издававших виды экспертов.

## Суть да дело

Со времен распада Советского Союза и деления «Аэрофлота» на сотни мелких перевозчиков идея возрождения или создания «народной» авиакомпании не давала покоя авиационным экспертам России. Уже не так силен национальный бренд – «Аэрофлот». «Сибирь» (новосибирский авиаотряд советского «Аэрофлота») попыталась захватить лавры народной авиакомпании, но оставила это дело, сконцентрировавшись на диверсификации бизнеса, создавая частные, туристические подразделения и активно развивая международную сеть.

Настоящий прорыв в этом направлении был сделан командой Sky Express. Поставив в качестве основной мегазадачи повысить ни много ни мало мобильность российского населения, группа специалистов, среди которых были не только авиационщики, взялась за создание народной компании. Сейчас, когда уже больше миллиона человек воспользовались услугами авиакомпании, участники стартапа вспоминают события того периода с теплотой, хотя сегодня они не рискнули бы повторить этот подвиг. Основная причина – инертность российского рынка. Авиационные власти не готовы идти на кардинальные изменения в регулировании и учитывать наличие «других» авиакомпаний и бизнес-моделей, а население с недоверием продолжает относиться к дешевым перелетам, воспринимая их как «бесплатный сыр». Именно такими были первые мнения пассажиров, которым 500-рублевый тариф казался из разряда фантастики. «А в самолете мы будем лететь стоя?» – спрашивали одни. «А может, там вместо кресел – табуретки?» – иронизировали другие. Разговоры в авиационной среде своди-

лись к тому, что, в отличие от пассажиров, российские аэропорты прихода компаний-лоукостеров<sup>14</sup> совсем не ждут. «В России нет аэропорта, способного обслужить самолет лоукостера как следует», – утверждали многие. Но все решила мультиспециализация команды стартаперов, собравшаяся в офисе AirUnion под руководством Бориса Абрамовича, генерального директора авиакомпании KrasAir. Стоило вплотную заняться построением финансовой модели новой компании, как скептицизм прошел. Уже на этапе создания бизнес-плана стало понятно, чем эта компания будет отличаться в лучшую сторону от других российских авиаперевозчиков и на чем она может экономить. В России нет авиакомпаний, имеющих монобрендовый парк судов, российские авиакомпании административно перегружены: дочерние подразделения, дополнительные офисы, несколько базовых аэропортов. И решение о концепции развития авиакомпании не заставило себя долго ждать. Один базовый аэропорт, унифицированный парк судов, минимум офисов и представительств и недорогие каналы продаж. В отличие от остальных авиакомпаний, которые при выходе на рынок действовали по обычной схеме – вначале снижали цены, чтобы переманить пассажиров у других авиаперевозчиков, и вновь их поднимали, когда закреплялись на определенном направлении, Sky Express пошел совершенно иным путем – путем создания продукта для людей, которые ранее не летали, но хотят летать, хотя им кажется, что это очень дорого. Для них и был придуман Sky Express с ясной политикой и низкими ценами: билет, даже купленный по самой высокой цене за два часа до полета, будет стоить не выше, чем самый дешевый билет традиционного перевозчика.

## По стопам Southwest

Помимо самого главного – выстраивания структуры себестоимости, которая будет максимально зависеть от той единицы продукции, которую ты производишь, новый проект еще привнес и новую идеологию работы с пассажиром.

Это в первую очередь дружелюбный персонал и особая корпоративная культура. Имеющий инновационную бизнес-модель, Sky Express уделяет постоянное внимание отношению к людям – как к персоналу, так и к пассажирам. С самого начала Sky Express мотивировал своих сотрудников получать удовольствие от работы, чтобы полет для пассажиров был не только удобным, но и приятным – уникальная философия обслуживания пассажиров. Неформальное и мягкое общение с пассажиром на борту, юмор и улыбки бортпроводников – вот что было заложено в качестве основополагающих элементов, создающих атмосферу полета. Организация питания на Sky Express кардинально отличается от той, что принята на традиционных авиалиниях. Питание платное, оно не включено в стоимость перелета. Пассажиры приобретают его по специальному меню, на свой вкус. Эффективная и зажигательная реклама, преимущественно в Интернете, с учетом того, что основная целевая аудитория – это активные пользователи Интернета, пассажиры от 18 до 40 лет. Sky Express с самого начала существования использовала юмор в своей рекламе. Один из самых первых слоганов «Туда-сюда недорого», как и 500-рублевый тариф, взорвал рынок. До сих пор Sky Express следует в рекламе этому принципу. Чего стоит двусмысленный слоган «Sky Express своим дает бесплатно» или «Любовь за полцены», напоминающие недавний скандал со слоганом кампании пылесосов LG – «Сосу за копейки». Все эти элементы продвижения присущи большинству низкобюджетных авиакомпаний, основная цель которых – ярко и быстро ворваться на рынок и получить своего, активного пассажира. Но идеология работы с пассажиром и корпоративная культура – это еще не все. Главным остается выстраивание структуры себестоимости, низкий уровень который и дает то преимущество в борьбе за пассажира.

---

<sup>14</sup> От low-cost (англ.) – низкие издержки.

Структура себестоимости низкобюджетного перевозчика тоже значительно отличается от таковой у традиционных авиаперевозчиков. Себестоимость включает три вида затрат. Первый напрямую зависит от летного часа. Это расходы, возникающие только во время полета самолета, – топливо, сборы аэропорта, аэронавигация, прямая зарплата летному составу, резервы, отчисляемые на техническое обслуживание по договорам лизинга воздушных судов. Эти расходы идентичны расходам традиционных перевозчиков, за исключением того, что низкобюджетные перевозчики предоставляют бортовое питание за отдельную плату, что позволяет не только экономить на питании, а также получить небольшой доход на комиссии от продаж, а пассажир сам волен решать, приобретать питание или нет.

Второй вид затрат – издержки на содержание воздушного судна, которые возрастают с появлением в авиапарке новых самолетов. К таковым относят: расходы на владение воздушным судном (аренда, таможенные платежи, страхование, техническое обслуживание и ремонт), расходы на содержание летного состава (фиксированная часть зарплаты летного состава и социальный налог), расходы по вводу в строй вновь полученного воздушного судна (реконструкция самолетов и постановка их на учет, обучение экипажа, юридические расходы по заключению договора). Основная часть этих расходов постоянна, но и здесь есть возможности для оптимизации затрат. Главное – выбрать оптимальный с точки зрения топливной эффективности и эффективности использования флот. Новые лайнеры Boeing 737 дешевле в техническом обслуживании, обеспечивают большую интенсивность использования, но слишком высока арендная плата и таможенные платежи. Кстати, последние сильно ограничивают развитие в России как перевозок low-cost, так и всей авиационной отрасли в целом. Таможенная составляющая существенно перевешивает рентабельность. Так что пришлось идти на компромисс между возрастом самолета, его стоимостью и интенсивностью использования. При этом важной составляющей является единообразие флота. Унифицированный авиапарк позволяет оптимизировать расходы на техническое обслуживание – нет необходимости содержать диверсифицированный инженерно-технический персонал. И без того он сведен к минимуму, поскольку все техническое обслуживание отдано на аутсорсинг.

В третью группу входят затраты на рекламу, PR-акции, обеспечение каналов продаж, административный персонал, аренду офиса, связь и прочие административно-хозяйственные расходы. Эта часть расходов может составлять до 12 % себестоимости. В европейских компаниях low-cost хорошим показателем считают 15–16 %.

## **Деньги вперед!**

Бизнес-план был расписан на пять лет вперед. На уровень безубыточности компания рассчитывала выйти через 17–18 месяцев после старта проекта. Полностью же окупиться и начать приносить прибыль проект должен был года через три-четыре. Через пять лет выручка Sky Express по плану должна была достичь 800 млн долл. А к 2012 г. компания намеревалась выйти на нынешние показатели «Аэрофлота» – 7 млн пассажиров в год – и захватить четвертую часть внутреннего рынка. Вот под столь амбициозные планы и начался поиск инвесторов проекта – основная задача подготовительного периода. Однако найти акционеров только под бизнес-план, где нет материального обеспечения, – задача практически невыполнимая. Но инициативная группа новой компании сумела доказать инвесторам и лизингодателям, которые с опаской начинали работать с российской компанией, что в состоянии реализовать предложенный проект.

Проект изначально был нацелен на операционный лизинг воздушных судов. Предполагалось использовать самолеты в течение 5 лет, не приобретая их, т. е. без постановки на баланс. За счет этого удалось существенно снизить капиталоемкость проекта. Правда, возникла необходимость в обеспечении оборотного капитала компании и выплате обеспечительных и гаран-



тийных депозитов лизингодателям, провайдерам технического обслуживания и таможенным органам. Требование высокой интенсивности эксплуатации воздушного судна, а также высокой топливной эффективности определило тип воздушного судна. Им стал Boeing 737, который в настоящее время является основным в базе низкобюджетных перевозчиков всего мира.

При высокой эффективности использования пассажирских кресел low-cost-перевозчик стремится максимально использовать вместимость каждого самолета. Помимо чуть большего процента занятости кресел, чем у традиционных авиакомпаний, за счет массовости продукта, используется несколько иная компоновка салона эконом-класса – с максимальным числом мест для конкретного типа воздушного судна. Для сравнения: Boeing 737-300 у большинства low-cost-компаний имеет 148 кресел эконом-класса. У традиционных компаний в салоне, как правило, от 118 до 133 кресел. Расписание полетов тоже позволяет оптимизировать расходы. При отсутствии стыковочных рейсов, когда полеты организованы только из точки А в точку В, не нужно держать слот мест под стыковочных пассажиров, нет необходимости в технологической поддержке по обеспечению стыковок и специальном персонале.

## **Вперед и с песней!**

В ноябре 2006 г. состоялась первая пресс-конференция, на которой было заявлено об открытии линии в начале декабря. Но поставщики самолетов внесли свои коррективы в наполеоновские планы русского лоукостера. Первый полет состоялся на два месяца позже запланированной даты – 29 января 2007 г. – по маршруту Москва – Сочи. Задержка второго самолета (он пришел в январе 2007 г.) повлияла на сроки выдачи лицензий на полеты по направлениям (в настоящее время такое лицензирование отменено). Таким образом, до сих пор сохраняется календарное отставание от первоначального бизнес-плана – сдвиг на два-три месяца. Но рынок и жизнь вносят свои коррективы. Начавшийся в конце 2007 г. рост цен на авиационное топливо резко снизил аппетиты Sky Express, в результате чего авиакомпания была вынуждена сократить поставку судов на 2008 г., ограничиться 10 самолетами и остановить региональную экспансию по открытию новых направлений. Сейчас в маршрутной сетке Sky Express 11 направлений, охватывающих такие регионы России, как Урал, Поволжье, Южный федеральный округ, северо-запад с самым привлекательными на сегодняшний день направлением Санкт-Петербург – Москва.

За первый год операционной деятельности оборот авиакомпании составил более 58 млн долларов, из которых более 5 млн – доходы от неавиационной деятельности, что составляет более 10 % от всех доходов (для любого «бюджетника» на стартапе – это очень высокий результат).

Несмотря на реплики скептиков, что Sky Express не удастся так быстро получить тот пласт пассажиров, на которые нацелилась авиакомпания, результат превзошел даже самые смелые прогнозы. За первый год компания перевезла почти 700 000 пассажиров, что меньше плана лишь на 200 000 (только по причине отставания от бизнес-плана). В результате выхода авиакомпании на отдельные направления рынок авиаперевозок на них вырос более чем на 50 %, и по итогам года Sky Express вошла в двадцатку крупнейших российских авиакомпаний.

## **Команда победителей**

Большинство сотрудников, начинавших проект с нуля (их было 15 человек), до сих пор работают в авиакомпании. Команда оказалась очень стабильной. Те, кого не устроили темп работы, ответственность и масштаб задач, ушли почти сразу. Многие из тех, кто возглавляют ключевые департаменты, пришли сюда как энтузиасты. Потому что проект по-настоящему интересен. В крупной компании сложнее себя реализовать, а в стартап-проекте человек может

выстроить процессы так, как ему кажется более правильным. Топ-менеджеры приходили на меньшие зарплаты (процентов на 20 ниже), чем у них было на прежнем рабочем месте. Причины у всех были разные. Для кого-то важен пункт в резюме – это ведь бесценный опыт. А есть и такие люди, которые с детства мечтали работать в авиации.

Что касается кадровой политики в целом, поначалу проект испытывал жесточайший дефицит пилотов и бортпроводников. Сейчас в отличие от многих российских авиакомпаний Sky Express в меньшей степени испытывает дефицит летных кадров, несмотря на то, что в целом по стране число линейных пилотов не отвечает потребностям отрасли. Благодаря привлекательным условиям работы в Sky Express штат летного состава компании стабильно пополняется пилотами, которые имеют значительный опыт работы на международных и внутренних линиях.

Однако при наборе летного персонала существует трудность: отсутствие практики управления воздушными судами западного производства. Поэтому Sky Express уделяет особое внимание переподготовке пилотов для работы на самолетах Boeing 737. Пилоты авиакомпании проходят обязательное обучение в зарубежных тренировочных центрах в США на базе Alteon Training L.L.C. и в Бельгии на тренажерах компании CAE Aviation Training B.V. Эти центры располагают полнофункциональными тренажерами-авиасимуляторами по подготовке экипажей для управления самолетами Boeing 737.

Кадровый состав привлекает не только возможность повышения квалификации за рубежом и стабильно высокая заработная плата, но и оптимизация режима работы пилотов, которая обеспечивается за счет реализации в Sky Express бизнес-модели low-cost-перевозок. Пилоты компании имеют стабильную занятость на регулярных рейсах, которые выполняются ежедневно с частотой до 3–4 раз в сутки на большинстве направлений и в высокий, и в низкий сезон перевозок. Благодаря высокой оборачиваемости рейсов (время стоянки в разворотных аэропортах составляет от 30 до 50 минут) нет необходимости в длительном пребывании в аэропортах.

В настоящий момент в авиакомпании работают более 100 пилотов, выполняющих полеты на 10 самолетах Boeing 737. Средний возраст летного состава – 38 лет. Но несмотря на рост штата летного состава, численность административного персонала продолжает оставаться прежней. По показателю перевезенных пассажиров (более 2000) на одного сотрудника Sky Express практически нет равных среди российских компаний.

## **Интернет всему голова**

Продажи – отдельная и достаточно специфическая категория авиационного бизнеса. Команда проекта реально осознавала, что основная проблема интернет-продаж низкобюджетного авиаперевозчика будет связана не столько с малым распространением Интернета, сколько со сложностью использования кредитных карт. Даже имея кредитную карту, клиент не всегда желает использовать ее в электронных платежах. Но то, что основные продажи будут осуществляться через сайт, сомнения у инициативной группы не вызывало. Правда, процент закладывался куда меньший (около 40 %), чем получилось по результатам первого года работы: 55 % всех билетов было реализовано через Интернет. Учитывая высокую популярность услуг телефонии, был создан собственный центр бронирования, который выступил вторым, не менее популярным каналом продаж с электронным оформлением билетов. Треть всех продаж приходилась и приходится в настоящее время на независимые агентства, реализующие билеты. Это один из наиболее привычных способов и пунктов приобретения билетов. В настоящее время порядка 15 % билетов бронируется через call-центр, 30 % – распространяется через традиционную агентскую сеть, 55 % – бронируют через Интернет. Из этих 60–70 % электронных билетов только 25 % оплачивается кредитными картами, а 75 % – наличными. Для этого

и была создана сеть партнеров по приему платежей. Платежи принимают в сети магазинов «Евросеть», в других салонах сотовой и цифровой связи, в отделениях ВТБ 24, в пунктах приема платежной системы CONTACT. Фактически сейчас практически в любом регионе России в радиусе 3 км можно найти точку, где принимают платежи Sky Express. Все это, естественно, стимулирует людей не идти к агенту, не платить лишние деньги за оформление. Теперь можно зайти на сайт, выбрать маршрут, продумать, сравнить тарифы, определить дату, забронировать билет, а утром по дороге на работу его оплатить. Для оплаты нужно знать только уникальный 12-значный номер. Даже если вы ошиблись в номере – деньги не пропадают, так как они все равно попадают в авиакомпанию: можно позвонить в наш call-центр, и деньги найдутся.

Поскольку основной канал продаж для авиакомпании – Интернет, то и маркетинговые коммуникации лежат в этой сфере. Баннеры на популярных сайтах, прямые рассылки спецпредложений зарегистрированным пользователям, информация в форумах – все призвано привлечь внимание основной целевой аудитории – активных пользователей Интернета.

## **Эксперимент продолжается**

Прошло полтора года, из которых почти 9 месяцев продолжается топливный кризис. Авиакомпании несут убытки, сокращают и модернизируют парк воздушных судов, уменьшают количество рейсов и оптимизируют издержки практически по всем статьям. В мире авиации наступила эра лоукоста, когда даже традиционные авиакомпании задумались о сокращении расходов. Что касается Sky Express, то рост продолжается. Хотя кризис все-таки внес свои коррективы в развитие компании в 2008 г. Но Sky Express ставит перед собой реальные цели. В радиусе 3000 км от Москвы расположены около более 20 аэропортов, которые имеют инфраструктуру, позволяющую принимать Boeing 737. И еще несколько аэропортов ждет модернизация (в частности, Саратов и Минводы). В 2008 г. авиакомпания сосредоточится на оптимизации существующей маршрутной сети и не собирается выходить на новые направления. Так, планируется увеличить количество рейсов до трех раз в день на направлении Москва – Екатеринбург, в сезон – в олимпийский Сочи. Получение десятого воздушного судна позволит увеличить показатель регулярности полетов: на сегодня 75 % рейсов выполняются строго по расписанию, а также ввести на некоторых направлениях дополнительные рейсы в наиболее удобное для пассажиров время. Sky Express – только на пути создания настоящего европейского лоукостера. Есть еще много экономических и административных факторов в России, которые не позволяют в полной мере развернуть работы первому российскому низкобюджетному перевозчику. Это и импортные таможенные пошлины на самолеты вместимостью до 300 кресел, и непрозрачная система выделения слотов, и противоречивое законодательство. Потенциальный рынок для лоукостеров в России очень велик. Вполне вероятно, что скоро появятся аналогичные проекты. Но, как говорится, очень важно оказаться в нужное время в нужном месте. Так и случилось в январе 2007 г. Результаты впечатляют: 1,2 млн перевезенных пассажиров, 11 направлений и 4,5 % рынка внутренних регулярных перевозок. Впереди точка безубыточности. Низкобюджетный эксперимент продолжается.

## **Компания с нуля: обыкновенная история необыкновенных людей**



**Александр Красильщиков,**  
*генеральный директор Производственного объединения «ГАММИ», член-корреспондент Академии экономики и менеджмента*

В августе 2008 г. Производственному объединению «ГАММИ» исполнилось 15 лет. История нашего объединения в полной мере отражает время становления российского бизнеса с начала 1990-х гг.: от коммерции в «диких» условиях товарного дефицита до уровня современной компании, способной успешно конкурировать с западными фирмами.

В начале 1990-х, как и многие российские компании, начинавшие работать с нуля, «ГАММИ» решала одну, пожалуй, главную задачу того времени, несомненно, имеющую, как тогда, так и сейчас большое социальное значение, – задачу «обеспечения самозанятости».

За 15 лет компания «ГАММИ» прошла путь от скромной торговой фирмы до вертикально интегрированного холдинга, являющимся предприятием полного производственного цикла – от выращивания и заготовки сырья до производства и продажи высококачественной продукции для многих отраслей пищевой промышленности. Основным направлением работы

производственного объединения является производство фруктово-ягодных и молочных начинок и наполнителей для хлебобулочных, кондитерских, молочных изделий и мороженого.

В настоящее время в состав производственного объединения входят несколько перерабатывающих заводов и сельскохозяйственных предприятий в Нижегородской области. Стоимость основных фондов компании за три последних года выросла почти в три раза.

От первого бизнес-проекта – по утилизации молочных сывороток – отечественные молочные заводы в 1993 г. отказались, заявив, что такой проблемы у них нет. В действительности такая проблема была, просто в тех условиях сыворотку проще было сливать в канализацию, чем заниматься ее утилизацией. В частности, один из молочных комбинатов Нижнего Новгорода сливал ежедневно до 300 тонн молочной сыворотки. Да и эффективность производства и экология в то время мало интересовали.

Тогда не нужно было проводить никаких маркетинговых исследований, чтобы увидеть огромный дефицит потребительских товаров. Достаточно было просто посмотреть на рынок, чтобы увидеть, например, огромный спрос на майонез. За ним ездили в Москву и хранили к Новому году, хотя в Нижнем Новгороде был свой мощный производитель – Нижегородский масложировой комбинат.

С майонеза в «ГАММИ» и начали. Первыми в России стали выпускать низкокалорийный майонез по немецкой рецептуре, адаптированной к российским стандартам. На Борском молочном заводе арендовали цех, закупили оборудование. Продукция шла на ура.

На этом заводе сначала нас считали чужаками и с любопытством смотрели – получится или нет! Получилось, и люди поверили, как верят и сейчас...

На консервном заводе в одном из районных центров на востоке Нижегородской области – Лыскове – стали производить кетчуп под маркой «Сеньор Помидор». На Борском молочном заводе научились делать высококачественные йогурты – «Смак» и «Сказка», до сих пор очень популярные у нижегородских потребителей.

Во второй половине 1990-х гг. в компании решили сконцентрироваться на производстве продукции в секторе B2B (business-to-business). Решение было своевременным. Дефолт августа 1998 г. обрушил рынок импортного сырья, и импортная продукция стала невероятно дорогой. На основе собственных технологий в «ГАММИ» разработали продукт, который оказался абсолютно востребованным, поскольку это было первое производство в России термостабильных конфитюров. Сейчас в компании выпускается более 200 наименований фруктово-ягодных наполнителей, конфитюров и термостабильных конфитюров, которые используются в молочном и кондитерском производствах, хлебопечении, производстве мороженого.

В это же время компания приступила к производству вареной сгущенки, которая оказалась настолько востребованной кондитерской промышленностью, что, начав со 100 тонн, компания нарастила объемы ее производства в настоящее время до 5000 тонн в месяц. При организации такого производства также не обошлось без открытий, а именно: была открыта... технология рекомбинации восстановления молока, которая была известна давно, но никто до «ГАММИ» ее не использовал. В результате компания «ГАММИ» занимает ведущие позиции в пищевой отрасли в этом секторе B2B, занимаясь промышленным производством вареной сгущенки для кондитерской и хлебопекарной промышленности.

Когда мы только начинали выпускать начинки и наполнители, на рынке конкуренции практически не было. Первые два года мы вообще работали одни, но сейчас отечественный рынок делят минимум пять серьезных участников. Хотя за счет того, что мы пришли в эту сферу раньше, компания по-прежнему сохранила лидирующие позиции. Согласно нашим оценкам, по основному виду продукции – термостабильным конфитюрам – «Гамми» занимает около 75 % российского рынка и свыше 75 % рынков Казахстана, Белоруссии, Молдавии; по другому виду – молочным начинкам – наша доля составляет в России около 50 %.

## Составляющие успеха

В самом начале своей деятельности в начале 1990-х гг. в компании поняли, что нужно заниматься тем, что наиболее востребовано в условиях товарного дефицита, – производством продуктов питания. Как сейчас мы оцениваем, выбор правильного пути стал первым шагом к успеху. Отечественные потребители ждут от пищевой промышленности новых продуктов и вкусов. Поэтому производители, чтобы удовлетворить «спрос на неизвестное», должны постоянно пересматривать свой ассортимент и создавать свое, а не повторять чужое.

Когда пищевой рынок не был насыщенным и казался бесконечным, компания могла позволить себе выпускать абсолютно любой продукт – майонез, кетчуп, различные соусы, молочную продукцию. Хотя уже в то время в основу деятельности лег принцип, которого мы придерживаемся до сих пор и который сегодня, в условиях товарного изобилия, позволяет нам находиться чуть впереди рынка, – ориентация на качество. Понимание этого стало вторым шагом.

Кроме ужесточившейся конкуренции характерной чертой пищевого рынка является также то, что новичкам становится все тяжелее войти в него. Входной порог на этом рынке довольно высок: взаимодействие поставщика сырья и производителя не строится исключительно на коммерческой основе, не подчиняется принципу «купить дешевле и быстрее». У предприятий-потребителей существуют свои программы качества, включающие в себя требования по стабильности качества ингредиентов, поэтому производители не имеют привычки закупать сырье у разных поставщиков. Если на этом рынке сложились партнерские отношения, то они, как правило, носят долгосрочный характер.

Наступил момент, когда рынок для конечного потребителя стал для нас тесным. Выпускаемые продукты питания были ограничены в сроках хранения и, следовательно, в географии продвижения. К примеру, куда можно довезти майонез? В Москву, возможно, в Пермь, но дальневосточный рынок для нас с такой продукцией закрыт. Компания же изначально намеревалась стать не просто маленьким местным производителем, а предприятием российского масштаба. Поэтому третьим шагом к успеху стало то, что «ГАММИ» полностью и практически одновременно изменила направление своего бизнеса: стала производить продукцию для корпоративного рынка – сладкие начинки и наполнители, и за счет этого вышла на совершенно другой уровень развития и масштаб деятельности. Иными словами, еще одной важной составляющей успеха стала правильная оценка рыночной ситуации. Но не только она, а еще в определенном смысле удача – компания со своей продукцией оказалась в нужное время в нужном месте.

Потребность в начинках и наполнителях у отечественных производителей продуктов питания сформировалась незадолго до дефолта 1998 г. Естественно, она удовлетворялась за счет импорта, но в один день западное сырье исчезло с российского рынка. К этому моменту мы уже имели разработанные технологии и практически готовое производство и смогли заменить зарубежные аналоги – причем не только в части фруктово-ягодных, но и молочных начинок.

Наконец, последнее и совершенно необходимое условие для достижения успеха – наличие команды единомышленников, ядром которой стали основатели нашей компании. В настоящее время в «Гамми» работает около 2000 человек, но корпоративные ценности, которые определились еще в самом начале, сохранены и объединяют весь коллектив. Нам проще работать, когда существует устоявшаяся корпоративная культура и ее носители. Это позволяет нам уже при первоначальном отборе кандидатов на вакансии оценить, подходит ли по образу мыслей этот человек или нет. Ведь каким бы хорошим специалистом ни был соискатель, если он не разделяет принципы деятельности и ценности компании, мы с ним работать не сможем.

Один из таких ключевых принципов – быть хотя бы на полшага впереди остальных, не повторять чужую продукцию, а создавать свою, новую. В частности, наши йогурт и кетчуп появились раньше, чем их аналоги у известных российских производителей, а конфитюры мы начали выпускать первыми в России.

В своем развитии ПО «ГАММИ» совершенствовало свои бизнес-модели с учетом складывающихся внешних условий. Целью такого совершенствования были не только эффективность бизнеса и экономическая целесообразность, но и в не меньшей степени интерес к изменениям со стороны топ-менеджмента компании. В этом смысле стиль управления в постоянно изменяющихся условиях напоминал творческую деятельность людей в научно-исследовательских коллективах, обладающих фундаментальными научными знаниями, широким кругозором и потребностью в постоянном самообразовании.

Все это находило отражение не только в сферах деятельности, но и в структурных изменениях. Так, компания развивалась от торговой деятельности в рамках небольшой фирмы из нескольких десятков человек до крупного вертикально интегрированного холдинга. Последняя бизнес-модель в настоящее время, на взгляд руководства «ГАММИ», в наибольшей степени отвечает требованиям ведения бизнеса в такой сложной отрасли хозяйственной деятельности, как сельское хозяйство.

Например, для производства фруктово-ягодных наполнителей и конфитюров значительный объем сырья (яблочное пюре) приходилось завозить из Липецка, Рязани, Саратова. Поэтому в компании была решена задача по переработке яблок и хранению яблочного пюре. Затем стали использовать мощности единственного в Нижегородской области плодопитомника, который находится недалеко от Лысковского консервного завода.

Так и стала формироваться современная структура агрохолдинга, который стал решать весь комплекс проблем: люди, их квалификация, занятость, производство, выращивание сырья, соответствующая инфраструктура сельского хозяйства и потребность постоянного самообразования работников.

В компании полагают, что делать то, что многие считают невозможным, это даже не цель, это особый драйв, например возвращать людям давно и, казалось бы, безвозвратно потерянную веру в будущее. Когда в сельскохозяйственном производстве компании «ГАММИ» работники осознают, что, кроме абстрактных государственных намерений помогать селу, есть реальные компании, стремящиеся возродить жизнь на селе, это возрождает веру в будущее. Хотя, конечно, в российском бизнесе это своеобразный экстрим.

Во многом благодаря тому, что компанию основали люди из научной среды, в ней культивируется особое отношение к инновациям. Такое отношение можно сформулировать так: «Главное – понять, как это работает, и мы сделаем дешевле и без потери эффективности». Так, например, одна из крупнейших транснациональных корпораций предложила поставить нам новое производство по их технологии с использованием их компонентов. В «ГАММИ» изучили эту технологию, рецептуру и сочли, что это слишком дорого. Взамен разработали свои технологию и рецептуру, которые у себя внедрила сама транснациональная компания.

Конечно, повторить чей-то продукт проще, но способность разработать свой – это главное конкурентное преимущество, которое позволило «ГАММИ» занять свою нишу. Просто зарабатывать деньги не интересно, компания все время идет вперед. Еще и завод не построили, а специалисты уже берутся за новое производство. И сейчас в компании много проектов, в том числе крупные – вплоть до строительства нового завода.

## **Люди компании**

Сейчас уже трудно представить, но производственное объединение «ГАММИ» с двухтысячным коллективом начиналось с 8 человек из научной среды – радиофизиков, математиков,

химиков. Как и многие, они начинали с торговли, но очень быстро поняли, что торговать – слишком тривиально. Фундаментальное образование и научный склад ума стали основой всех следующих бизнес-проектов и обеспечили инновационный характер развития компании.

Вот некоторые из них.

Игорь Анатольевич Стельмах, директор по производству ПО «ГАММИ». Окончил радиوفизический факультет Горьковского госуниверситета по специальности «Радиоп физика и электроника». Работал инженером в отраслевом институте Минэлектронпрома, затем получил опыт руководства на производстве Завода им. Ульянова в качестве начальника управляющего комплекса участка ГАП. В течение нескольких лет И. Стельмах возглавлял отдел автоматизации проектирования гидротехнических сооружений в Гипроречтранс.

С 1993 г. – директор по производству компании «ГАММИ». Самого производства еще не было, а он – директор – уже был. И. Стельмах – один из первых топ-менеджеров компании, принимавшей участие во всех бизнес-проектах. Один из главных носителей ценностей компании. Один из ее отцов-основателей. Любопытно, что же отличало выпускников 1981 г. радиофака Горьковского университета, среди которых были Игорь Стельмах и Борис Немцов?! Все они были представителями поколения людей дела. Они, видимо, могли взяться за все, и у них все непременно получилось бы. В бизнесе, экономике, политике... И получилось!

Ну а в 1993 г. у нас у всех в компании «ГАММИ» было желание сделать что-то реальное. Была бизнес-идея, которая формулировалась просто: есть мозги, есть умение их использовать, и кругом столько возможностей...

С молочной сывороткой не получилось, а вот с майонезом и сывороткой в качестве стабилизатора – удалось. В компании рассказывают легенду о том, что этот майонез И. Стельмах увидел во сне, как Д.И. Менделеев свою периодическую таблицу.

Сам Стельмах это отрицает, хотя признает, что как-то утром сразу после поезда он явственно «увидел продукт». Это случилось через 3–4 месяца после начала работы в компании.

Ну а потом последовали другие проекты. Один за другим. Нужно было заниматься производством. Здесь уже было все как обычно – разработка проекта, поиск, а при необходимости изготовление оборудования, монтаж, опытная эксплуатация, создание производственных коллективов.

Часто приходилось перестраиваться на ходу. Так было со сгущенным молоком, когда для его изготовления в промышленных объемах применили технологию рекомбинации, а основной заказчик, для которого все это и затевалось, в последний момент отказался. Неудача, которая положила начало массовому производству вареной сгущенки фактически на той же линии.

Другой пример. Надежда Константиновна Евдокимова, финансовый директор ПО «ГАММИ». Закончила механико-математический факультет Горьковского госуниверситета. Познакомилась с некоторыми из основателей компании во время совместной работы в приборостроительном институте, где занималась программированием микропроцессорных устройств. Программисты отлично знают это ничем не передаваемое чувство удовольствия от того, что в результате их труда что-то начинает двигаться, считать, мигать...

Математик по образованию, Н. Евдокимова имеет особое расположение к цифрам и числам – они у нее всегда как бы живые. Одна из легенд компании, принадлежащих уже самой Н. Евдокимовой, повествует о том, как во сне она увидела, что в балансе данные о нематериальных активах, имеющие отношение к проекту производства майонеза, строем пошли в строчки с материальными активами. Такая образность в живом понимании баланса не мешала, а скорее добавляла стройности, этой стройности добавило и второе – финансовое – образование в том же Нижегородском университете.



Н. Евдокимова и другие топ-менеджеры компании понимают друг друга с полуслова, что особенно важно для быстрого принятия решения. Это не только от того, что они уже давно работают вместе. Они еще и хорошо дополняют друг друга, что особенно необходимо там, где образы будущего сразу же должны выстраиваться в числовые ряды.

Управляющий производством Лысковского консервного завода Андрей Иванович Макаров. После окончания химического факультета госуниверситета три года проработал в одном из отраслевых институтов г. Горького. Но когда там перестали платить заработную плату, пришлось поработать и грузчиком на винзаводе, и монтажником в частной фирме. В компании «ГАММИ» с января 1994 г. Сначала пришлось заниматься коммерцией: поставкой витаминных добавок. Так налаживались основные контакты, которые получили развитие в будущем.

Летом 1994 г. в компании уже определились с производством майонеза и стали задумываться над другими направлениями своей деятельности. Сейчас уже трудно вспомнить, кому первому пришло в голову заняться производством кетчупа. Тогда был общий разум. Была одна комната, где собирались и обсуждали все накопившиеся проблемы, ставили задачи. Это были своеобразные коллективные маркетинговые исследования. Выбор, кому заниматься кетчупом, выпал на А. Макарова. Ему была предоставлена полная свобода действий. Еще ничего определенного не было, была только идея. Хотя в «ГАММИ» многие идеи становятся материальными, как только мы начинаем над ними работать.

К 1994 г. «ГАММИ» по майонезным технологиям уже работала с одной российско-немецкой фирмой. Она же помогла и с кетчупом. Но самое главное – надо было найти площадку. Консервных заводов в области было не так уж много. Случайно попали в Лысково. Нам предложили простаивающий цех детского питания на консервном заводе, и 1 июля 1994 г. был заключен договор. Начался подбор персонала, уборка и ремонт цеха, наладка оборудования. В те годы широкую известность в России имел «Соус томатный острый», выпускавшийся на Лысковском консервном заводе. Вот он и лег в основу кетчупа «Сеньор Помидор». Вместе со специалистами завода отрабатывали технологию в лаборатории. Времени у них было мало, поскольку основное производство не останавливалось. Поэтому приходилось Андрею Ивановичу испытывать стабилизаторы, создавать структуру и вкусовое наполнение кетчупа на своей домашней кухне, которую превратил в лабораторию.

Следующую проблему, которую необходимо было решить в короткие сроки, – емкость, в которую фасовался продукт. Сразу было решено, что это будет пластиковая бутылка. Вышли на один из дзержинских химических заводов. Пищевой краситель нашли в Санкт-Петербурге. Еще один вопрос, который решали сообща, – этикетка. Разрабатывали дизайн, придумывали название. Удивительно, но уже к новому 1995 г. произвели первую партию кетчупа.

Нам всем удивительно везло на людей. Где бы и кем бы человек ни работал, нам удавалось быстро увлечь его общим поиском решения. А главным, как всегда, был командный дух компании. После тяжелого рабочего дня всегда возвращались в офис, кто из Лысково, кто с Бора. Обсуждали проблемы, подводили итоги, ставили задачи на будущее.

В компании работает еще много замечательных людей, кто в полной мере является ее основателями, кому принадлежит огромная заслуга в ее становлении и развитии. Среди них директор Борского молочного завода Александр Николаевич Охлопков, начальник производства Виктор Михайлович, начальник цеха Марина Васильевна Липина и многие другие.

## **Планы на будущее**

Компания пришла в сельскохозяйственное производство не для того, чтобы отдать дань моде, а следуя собственной уверенности – сельское хозяйство в принципе не может быть убыточным, это выгодное, разумное приложение сил и средств.

За пять лет в компании «ГАММИ» прошли все этапы организационных мероприятий, прежде чем смогли воссоздать действующую инфраструктуру и рабочую атмосферу. Даже пьянство ликвидировали как класс. Люди начали зарабатывать и понимать, что чем лучше они работают, тем лучше хозяйству и в конечном счете им самим.

В сельскохозяйственном комплексе компании сложился коллектив, который может и хочет работать: круг грамотных специалистов, механизаторы, которым не страшно доверить новый комбайн, доярки, которые не оставят коров без присмотра. За три последних года компания присоединила к себе еще три хозяйства.

Больших денег на селе сейчас не заработаешь, но «ГАММИ» в сельское хозяйство пришла для реализации собственных амбиций. Компании достались сельскохозяйственные предприятия постсоветского периода, которые пережили все крупномасштабные и «антиэкологические» мероприятия: ликвидация мелкоконтурности посевов, меж, вырубков, хуторов, укрупнение землепользования, объединение колхозов, увлечение монокультурами, ликвидация бесперспективных населенных пунктов, переселение сельских жителей в большие поселки и многие, многие другие. Традиционно сложившееся расселение людей, соответствовавшее экологическим возможностям местности, было разрушено.

Поэтому одной из целей, которую ставит перед собой Производственное объединение «ГАММИ», является экологическая оптимизация инфраструктуры для поддержания и возрождения мозаики угодий и размещения сельскохозяйственного производства в соответствии с региональными экологическими условиями.

Так или иначе, но новые проекты компании связаны с использованием сельскохозяйственных угодий. Основной тенденцией в западной пищевой индустрии является постоянное повышение и расширение интереса к здоровому питанию и экологически чистым продуктам. В России такие же тенденции становятся все более заметными. При этом в «ГАММИ» обратили внимание и на то, что современное российское сельскохозяйственное производство практически не использует идей и разработок аграрной науки. И в этом открываются очень серьезные перспективы. Ведь «ГАММИ» с самого начала задумывалась и строилась как научно-производственная компания.

Мы ориентируемся на создание транснациональной компании и уже немного продвинулись в этом направлении. Вероятнее всего, мы организуем производство в Европе, которое будет выпускать сырье для пищевой промышленности – но не сладкие начинки, а ингредиенты, соответствующие принципам здорового, функционального питания. Однако мы не фантазеры и просто так, без анализа и расчетов, строить ничего не будем. В холдинге существует серьезная инновационная служба, которая в год рассматривает как минимум 50 проектов по открытию производств, а реализуется из них только один или два.

Сейчас направление здорового питания очень модно в Европе, а спустя некоторое время этот бум дойдет и до России. Мы рассчитываем, что в ближайшие годы потребность в подобной продукции окончательно сформируется на европейском рынке, и к этому времени мы откроем там свой завод.

## **Корпоративная культура**

В компании тот тип организационной культуры, которую можно назвать «семьей». В офисе к главным достоинствам относят способность делегировать полномочия и доверие. Доверие: когда не сделаешь, свалить ответственность на другого нельзя – стыдно.

С самого начала зарождения коллектива всё делали вместе. Об этом и сейчас говорят с гордостью. Рассказывают, как вместе обсуждали новые продукты, как вместе занимались реализацией, как вместе отдыхали.

Сейчас уже в компании «вырулили» на несколько основных праздников. Но принцип празднования остался прежний – стараться праздновать вместе. С расширением бизнеса возникли трудности, нужно было новых людей знакомить с ценностями компании, включать в общие интересы. Это всякий раз учитывается при разработке сценариев. Самое главное торжество – День основания компании – празднуется ежегодно в августе. На одном из последних Дней на острове на Волге недалеко от Макарьевского монастыря собралось более полутысячи человек. И всем было весело.

Необходимым дополнением к доверию в компании является взаимная поддержка. Каждый имеет право на ошибку. Для того поддержка и существует, чтобы человек не замкнулся в себе.

С расширением бизнеса сотрудники познакомились и с еще одной стороной деятельности компании, которая в сельскохозяйственном производстве имеет даже большее значение, чем реализация программы занятости. Действующая в производственном объединении программа социальной ответственности направлена не только на свой коллектив, но и на местные сообщества, где живут и работают работники компании. Поэтому компания берет на себя решение возникающих у людей проблем. Кого-то устроить в больницу, кому-то дать бесплатную юридическую консультацию, кому-то посоветовать, как правильно взять кредит в банке. По большому счету, людям некуда обратиться со своими проблемами: в сельсовете уже не помогут – и люди идут к нам. Нужно и дорогу починить, и помочь церкви, школе.

В компании считают, что социальная ответственность – это выгодно. Например, когда в селе Трофимово Лысковского района на кладбище осталось одно место, вся деревня не знала, как быть, если завтра кто-то умрет, и не дай бог – двое. Компания выделила землю, сделала дорогу к этому кладбищу. Теперь и на руководство и в целом на компанию люди стали смотреть с большим доверием.

В компании вот уже несколько лет действует программа, обеспечивающая прямой контакт с руководством. На всех предприятиях компании и в десятке деревень и сел, где живут наши сотрудники, и на магазинах развесили почтовые ящики, в которые любой может бросить письмо с предложением или жалобой. И уже есть обратная связь. Вообще, отношение к труду во многом зависит от отношения к компании.

В «ГАММИ» действует система материальной помощи и бесплатных услуг работникам (обеспечение транспортом, консультирование, льготные цены на продукцию и др.), спонсирование средств, финансовая поддержка домов престарелых и приютов для сирот. В данной роли благотворительность компании выполняет функцию компенсации социально незащищенных слоев населения. Такая благотворительность, нацеленная на решение общих социальных проблем, вполне согласуется с коммерческими планами компании по развитию социальных инвестиций. В результате компания «ГАММИ» получает результат в виде мультипликативного эффекта – рост имиджа на районном и областном уровне, укрепление авторитета и позиций на рынке, улучшение корпоративных взаимоотношений.

Нашим главным достоинством была командная работа. Мы работали как единая команда профессионалов, как команда хорошо понимающих друг друга свободных и творческих людей. Именно благодаря этому мы смогли создать современные производства, смогли добиться нынешнего положения компании на отечественном рынке. Мы многое делали вместе, помогали и поддерживали друг друга. Так было и во время испытаний и во время успехов. Нас объединяло желание творить и созидать, а еще огромный мальчишеский кураж – неужели мы не сможем? Мы смогли.

Мы стремились добиться лидирующих позиций в любом начатом деле. Слово «первый» прочно вошло в наш лексикон. Мы сделали первый российский кетчуп, один из первых российских йогуртов, первые в стране термостабильные конфитюры.

Мы не боялись мечтать и ставить перед собой самые высокие цели.

За эти 15 лет многое изменилось. Изменились и внешние условия работы компании и внутреннее состояние команды. Это совершенно закономерный и объективный процесс. Любая команда, так же как и любой продукт, в процессе своего жизненного цикла проходит различные этапы.

Мы и как команда, и как компания прошли стадии рождения, детства, юности, теперь наступил период взросления.

За 15 лет в компании сформировались общие ценности. С этими ценностями мы начинали работать, развивали их и совершенствовались. **Единство, Свобода, Творчество и Создание** – именно то, что находится в основе наших успехов.

Эти ценности определяют не только правила и принципы нашей жизни и наших взаимоотношений, они определяют всё дальнейшее развитие компании.

Мы считаем это особенно важным. Стратегия развития – это не столько вынужденная реакция на внешние вызовы, сколько стратегия, объективно обусловленная нашими ценностями.

Принципами стратегического развития для нашей компании являются **Уникальность, Эффективность и Интерес**.

**Уникальность** – это то, чего нет у других. Уникальность идеи, уникальность технологии, уникальность состава продукта. Именно эти качества всегда обеспечивали наше лидерство.

**Эффективность** – получение максимального результата при минимальных затратах. Это как в спорте – «быстрее, выше, сильнее».

**Интерес** – это интерес к творчеству, к работе, к получению результата. Интерес, который на определенных этапах захватывает всех или большинство участников процесса.

Для нас представляется также важным и то, что компания «ГАММИ» должна по-прежнему оставаться социально ответственной компанией. Финансовые результаты не должны быть самоцелью. Основопологающим является развитие компании, развитие всех ее сотрудников – вот основной результат, к которому мы должны стремиться.

При этом, принимая такую стратегию, стратегию развития, мы осознаем, что должны основываться на достигнутом – совершенствовать и углублять свое присутствие на уже завоеванном рынке. Для нас это основа, базис, на котором можно смело строить будущее компании.

Для реализации этой стратегии мы будем диверсифицировать наш бизнес и развивать новые направления в производстве новых товаров и услуг в новых секторах экономики, как связанных, так и не связанных с пищевой промышленностью.

Пятнадцать лет назад мы своими руками сотворили чудо – создали уникальную компанию «ГАММИ», и будущее по-прежнему в наших руках.

Да, наши цели амбициозны. Но в этом и состоит наше преимущество. Кто не ставит амбициозных целей, не сможет достичь и высоких результатов, не сможет адекватно отвечать на вызовы времени.

## Часть 4

### Российский бизнес: истории развития

**Если бы франчайзинга не было, его стоило бы придумать**



**Мераб Елашвили,**  
*президент компании «Г.М.Р. Планета Гостеприимства»*

У компании «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» уникальный опыт в области франчайзинга. Знаете почему? Она одновременно является франчайзером и франчайзи. Иными словами, владельцам компании известны преимущества и сложности обеих сторон медали – а этот опыт дорогого стоит, поверьте.

В 1997 г. вышла на рынок компания «Пицца Сбарро». В то время казалось, что эта ниша совершенно свободна. На российском рынке общепита не было никого, кроме двух-трех компаний, которые вели бизнес по франчайзинговой системе. Позже, в 2001 г., была создана «Бразерс и Компания», под эгидой которой продолжалось открытие новых ресторанов итальянской кухни. Планировали работать под флагом мирового бренда «Сбарро». Тем более что головная компания – франчайзер готова была к тесному сотрудничеству. Один за другим открывались

рестораны в Москве и в Санкт-Петербурге, позже – в других городах. Франшизное предложение «Сбарро» позволяет партнеру в краткие сроки адаптировать новый персонал к стандартам ведения бизнеса. Это важное преимущество! На август 2008 г. уже работают 8 ресторанов «Сбарро» в шести городах России, Украины, Казахстана и один «Восточный Базар». Всего до конца 2013 г. планируется открыть не менее 70 ресторанов. Со временем, естественно, общее количество их вырастет.

Внутри компании «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», объединяющей сегодня ресторанные бренды «Сбарро», «Восточный Базар», «Виаджио», «Баш на Баш», созданы все условия для плодотворной работы с партнером-субфранчайзи. По вопросам строительства ресторанов, реализации программы стартап и логистики компания старается соответствовать высоким стандартам, поскольку это основы основ. Нередко, отправляя машины с продуктами в региональные рестораны, компания по пути осуществляет поставки и во франчайзинговые рестораны. Конечно, это прерогатива партнеров, но сотрудничество превыше всего. Если люди доверяют компании, как в свое время в нее поверило руководство Sbarro Holdings, значит, нужно оправдывать их ожидания и доверие.

Сегодня проработана эффективная схема снижения капитальных затрат на открытие ресторана, т. е. создана мультибрендовая структура, позволяющая под одной крышей открыть сразу несколько ресторанов «Сбарро» и «Восточный Базар». Проект уже реализован в Москве, скоро откроется еще один мультибрендовый комплекс, правда, в другом городе. Снижение, точнее, оптимизация затрат происходит за счет уменьшения арендуемой площади и снижения арендной платы (общая кухня, зал), затрат на покупку оборудования и персонал. Компания наряду с условиями сотрудничества, всеми его вариантами сразу же оговаривает все плюсы и минусы, риски, пути решения различных ситуаций, которые могут возникнуть, предлагает наиболее эффективные и успешные схемы взаимодействия и функционирования.

Специалисты компании осуществляют консультации в области маркетинговой стратегии и политики, хотя многие вопросы необходимо рассматривать в контексте определенного города, региона, учитывая его специфику. Компания направляет тренеров в рестораны партнеров, чтобы они на местах могли консультировать, обучать, на практике продемонстрировать особенности работы в «Сбарро». Затем проводится аттестация сотрудников на предмет профпригодности. Это очень важно в условиях нехватки квалифицированных кадров по всей России и учебных заведений, обучающих ресторанному делу.

В условиях ритмичного и стремительного роста компании и ее сети важно вовремя предвидеть и справиться с неизбежно возникающими болезнями роста. Первое, что, как правило, оказывается под угрозой, – это качество. Если в месяц открывается порядка 5–7 ресторанов (в 2005 г., например, только с сентября по декабрь открылось сразу несколько десятков заведений разных концепций), а численность сети перевалила за сотню, то очевидно, что не так легко поддерживать и сохранять безупречное качество в соответствии со всеми технологическими картами и стандартами качества и сервиса. Но это нужно! Первостепенный вопрос, от успешного решения которого зависит, придут ли в рестораны гости. Поэтому была разработана специальная достаточно сложная, но высокоэффективная система контроля качества. Минимум раз в квартал все рестораны, включая партнерские, посещают специалисты операционного, франчайзингового, маркетингового департаментов и, конечно, управления по качеству. Есть еще система контроля качества QCSD, требования которой необходимо соблюдать.

Запущена программа «Таинственный Гость» – это внутренняя система контроля качества. Она позволяет выявлять сильные и слабые рестораны, зоны развития заведений, определять лучших менеджеров и сотрудников, является дополнительным инструментом мотивации персонала, который стремится не отстать, стать лучше, вырваться в лидеры по заданным критериям: показателям качества блюд, сервиса, чистоте, продвижении маркетинговых/рекламных акций и пр.

У нас в стране любят рассуждать о преимуществах франчайзинга, причем как со стороны франчайзи, так и франчайзера. Скажу так, преимущества есть у тех и у других, в противном случае бизнес был бы просто невыгоден кому-то из двоих.

Компания «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» – франчайзер, точнее, субфранчайзер «Сбарро» на территории России, стран СНГ, Балтии, Центральной и Восточной Европы – создала сильный работающий бизнес, приносящий хорошую прибыль. Почему бы не повторить ее, не клонировать?! Откроется еще больше ресторанов, бренд станет еще более узнаваемым и известным еще более широкому кругу людей. Преимущество в том, что бизнес франчайзера имеет определенный рынок потребителей и репутацию, которая создается годами, десятилетиями.

Компания выбрала путь объединения самостоятельной модели развития (реинвестиции собственной прибыли) и франчайзинговой. Чем привлекает франчайзинг франчайзера?

- Франчайзинг приносит дополнительные деньги для распространения бизнеса. Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения на программу развития. Эти фонды можно создать с помощью франчайзи. Франчайзи делают первоначальный взнос, приобретая полный франчайзинговый пакет.

- Франчайзинг открывает возможности для быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на рынке существующем. Франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы.

- Франчайзинг открывает для потребителя возможность больше узнать о продукте и услугах. Многочисленные франчайзинговые предприятия открывают экономный доступ к рекламе в СМИ. Использование рекламы приводит к увеличению продаж и прибыли в каждом предприятии франчайзинговой системы.

- Франчайзер разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, можно ли превратить их бизнес в успешную франшизу, следует проанализировать, насколько успешно прошло такое превращение в схожем бизнесе.

Преимущества для франчайзи не менее очевидны:

- Материалы и поддержка, предоставляемые франчайзером. Обучение и консалтинг.
- Франчайзи не остается один на один со всеми проблемами и рисками. Когда франчайзи дает свое согласие вкладывать деньги во франчайзинговое предприятие, он все равно остается независимым владельцем бизнеса. Эта независимость означает, что его никогда не уволят с этой работы. Франчайзер остерегает франчайзи от принятия неправильных решений, которые могли бы повредить или разрушить его предприятие.

- Франчайзинг – это быстрое и эффективное начало бизнеса. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому что он опирается на опыт своего франчайзера.

- Франчайзинг дает поддержку франчайзи в период перед открытием бизнеса. Франчайзинг дает возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзера.

- Франчайзинг устанавливает четкие территориальные границы ведения бизнеса.

## **Недостатки франчайзинга**

Таковые тоже имеются. Для франчайзера это следующие:

- Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор определяет природу отношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзинговый договор содержит ряд положений, защищающих франчайзи.

Эти положения предусматривают невозможность для франчайзера расторгнуть контракт с франчайзи. Но вместе с тем такие положения осложняют вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса.

- Франчайзи не являются работниками франчайзера. Это независимые владельцы бизнеса. Даже при наличии франчайзингового договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе.

- Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий. Многие потребители воспринимают каждое франчайзинговое предприятие как часть одной цепи предприятий, работающих под единым товарным знаком. И если какой-нибудь франчайзи плохо ведет свой бизнес, это бросает тень на всю франчайзинговую систему.

- Недоплата или выплата взносов с опозданием. Франчайзеры устанавливают структуру выплат за предоставленный сервис, принимая за основу процент от общей суммы продаж в каждом предприятии. Франчайзи обязаны предоставлять отчет об общей сумме продаж франчайзеру для того, чтобы определить сумму оплаты за сервис. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет, с тем чтобы снизить взнос своему франчайзеру. Трудности сохранения конфиденциальности, коммерческой тайны. Работа любой франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, являющихся интеллектуальной собственностью франчайзера. Эти принципы бизнеса представляют собой коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзера. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, такое случается. Франчайзеру сложно с этим бороться, и если ему не удастся выработать эффективные меры, вся франчайзинговая система может сильно пострадать.

- Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи. Франчайзи может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения и в результате потерять интерес к бизнесу. Расторгнув контракт с франчайзером он вправе открыть собственный бизнес, который будет напрямую конкурировать с франчайзером.

Франчайзеры должны очень тщательно отбирать предпринимателей, которым хотят продавать франшизы. Ответственность перед потребителями, персоналом, будущим партнером и государством слишком высока. Прежде всего необходимо определить, есть ли у франчайзи качества, необходимые для успешного ведения дел. После подписания договора компания будет оказывать ему всемерную поддержку, определяя назревающие проблемы и помогая принять правильное решение. Риск ошибки достаточно велик для обеих сторон. А вообще, взаимоотношения франчайзера и франчайзи – это обмен опытом. Нельзя сказать однозначно, кто из них учитель, а кто ученик. Всегда существует место для получения новых знаний, обмена интересными идеями, наработками.

Для франчайзи франчайзинговые отношения тоже имеют свои недостатки, в частности:

- Невыполнение контракта по франчайзинговому договору. Франчайзи должен соблюдать правила франчайзинговой системы. Эти правила сформулированы во франчайзинговом договоре, и их должны соблюдать все франчайзи без исключения. Франчайзи могут вносить свои предложения, но они не могут менять систему.

- Взгляд на франчайзинговую систему как ограничивающую инициативу франчайзи. В дополнение к франчайзинговому договору франчайзи должен следовать специальным правилам, касающимся ежедневных операций в бизнесе и использования товарного знака франшизы. Это все описано в программе обучения франчайзера. Такие ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора.



- Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы. Хотя франчайзи представляет собой независимого владельца бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы. Каждый отдельный франчайзи является товарищем по бизнесу. Несмотря на то что франчайзи предоставляют на рынок одинаковый продукт и услуги, они не являются конкурентами.

- Отсутствие поддержки со стороны франчайзера. Потенциальный франчайзи должен внимательно ознакомиться с работой франчайзинговой системы, чтобы определить, предоставляет ли франчайзер необходимую поддержку по менеджменту или ведению работ. Поддержка франчайзера является важнейшим аспектом во франчайзинговых отношениях. Франчайзи должен определить уровень поддержки до того, как начнет действовать контракт. Недостаточная поддержка со стороны франчайзера подрывает силу франчайзинговой системы.

- Определение финансовой мощи франчайзера. Потенциальные франчайзи должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзера. Оно должно быть стабильным.

До начала приведения в исполнение франчайзингового договора потенциальный франчайзи должен очень тщательно ознакомиться с материалами, предоставляемыми франчайзером.

Сегодня в нашей стране работает, по данным РАФ, более 400 франчайзеров. Первая франшиза – компании «Баскин Роббинс» – была продана в России в 1993 г. В последние годы количество компаний, решивших использовать франчайзинг, увеличивается на 20 % в год. Скоро по этим показателям страна приблизится к Греции, Великобритании, Италии, Канаде и Франции. При изучении данных о развитии франчайзинга в разных странах становится заметна интересная деталь. У нас много франчайзеров, но мало тех, кто работает под их торговыми марками, – на 400 франчайзеров в России приходится всего 2500 франчайзи. В других странах эти показатели больше на порядок. Например, в Канаде 850 владельцев франшиз имеют 80 000 партнеров, а в США с 2400 франчайзерами работают 760 000 бизнесменов! Это означает, что многие российские компании оценили все преимущества франчайзинга и активно используют этот инструмент для своего развития, однако под их «знамена» не спешат вставать фирмы и начинающие предприниматели. Почему?

Тому есть несколько причин. Но главное – потенциальному франчайзи необходим солидный начальный капитал (как правило, 100 000 долл. и более). Скопить такой капитал невозможно простым работающим людям, таким образом отсекается большая группа способных и активных людей, которые хотели бы попробовать себя в бизнесе. Жаль, ведь это ценный актив франчайзингового бизнеса: новички, не имея собственного предпринимательского опыта, послушно следуют рекомендациям «старшего брата» и не пытаются оспаривать предложенные им способы ведения бизнеса. Они реже копируют переданные им технологии.

В результате складывается парадоксальная ситуация: новички, о которых мечтают франчайзеры, не могут воспользоваться их предложениями, так как им это не по карману. Так что пока франшизы не станут доступными по цене, вряд ли стоит ожидать притока десятков тысяч начинающих предпринимателей во франчайзинг.

Согласно данным исследования, проведенного на прошлогодней выставке «Купи бренд», 36,2 % ее посетителей могли бы вложить в дело до 45 000 долл., 34 % – от 45 000 до 150 000 долл. И только 19,1 % опрошенных располагали капиталом в 150 000–500 000 долл.

Государство должно больше поддерживать малый бизнес, предоставлять налоговые льготы, кредитовать на льготных условиях.

Согласно мировой практике, паушальный взнос не должен превышать 10 % от общего размера инвестиций. Если же он равен половине всех вложений или превышает их, это должно насторожить франчайзи. Скорее всего, продавцам таких франшиз важно лишь продать их, а дальнейший успех партнера их интересует мало.

Ситуация изменится лишь тогда, когда компании почувствуют острый дефицит франчайзи. За потенциальных партнеров начнут бороться, и благодаря этому стоимость франшиз начнет снижаться. Кроме того, на рынке могут появиться новые интересные предложения, которые не потребуют больших вложений.

Сегодня наиболее активно франчайзинг развивают компании, которые занимаются розничной торговлей и общественным питанием. По данным Российской ассоциации франчайзинга, на эти сферы бизнеса приходится соответственно 46 и 22 % всех франчайзинговых систем.

В чем преимущества западной франчайзинговой модели перед российской? В Европе и Америке франчайзинг работает давно, там существует множество оригинальных концепций франчайзингового бизнеса. Есть предложения, приемлемые по цене для многих менеджеров среднего звена, которые решили стать владельцами маленького собственного бизнеса. В России иметь франшизу пока роскошь. Это могут позволить себе немногие. Особенно мало франшиз в производственной сфере.

Еще одна проблема отечественного франчайзинга заключается в том, что порой за десятки тысяч долларов предлагается откровенно слабый бренд. Проводя постоянный мониторинг рынка франшиз, нельзя не удивиться завышенным ценам. А ведь речь идет не о всемирно известном бренде типа «Сбарро», который имеет 50-летнюю историю, а о достаточно новом проекте, который пока и зарекомендовать себя как следует не успел. Однако цены на франшизу неприлично высоки.

Помимо сильного бренда компания-франчайзер должна иметь хорошо отработанные технологии ведения бизнеса.

Стандарты франчайзинговой системы довольно сложно защитить от копирования. Есть те, кто способен сменить вывеску и продолжить работать, используя наработки и технологии компании-франчайзера. И хотя в договоре зафиксировано, что партнер не имеет права в течение определенного времени открывать заведения того же формата на том же месте, где он работал, ничто не мешает ему сменить вывеску после истечения срока действия договора.

Защититься от этого можно, если франчайзер оставляет в своем ведении какую-то часть технологии бизнеса, без которой франчайзи просто не может функционировать: оригинальные продукты, эксклюзивное оборудование, которое закупается у конкретного поставщика, с которым поддерживает связь только франчайзер, и пр. Правда, использовать этот метод можно далеко не во всех областях. Поэтому франчайзеры стараются предотвратить возможные проблемы еще на этапе выбора партнеров.

Еще одна проблема, с которой приходится сталкиваться франчайзерам, – несовершенство законодательства. В законе по-прежнему нет понятий «франчайзинг» и «франчайзинговый договор».

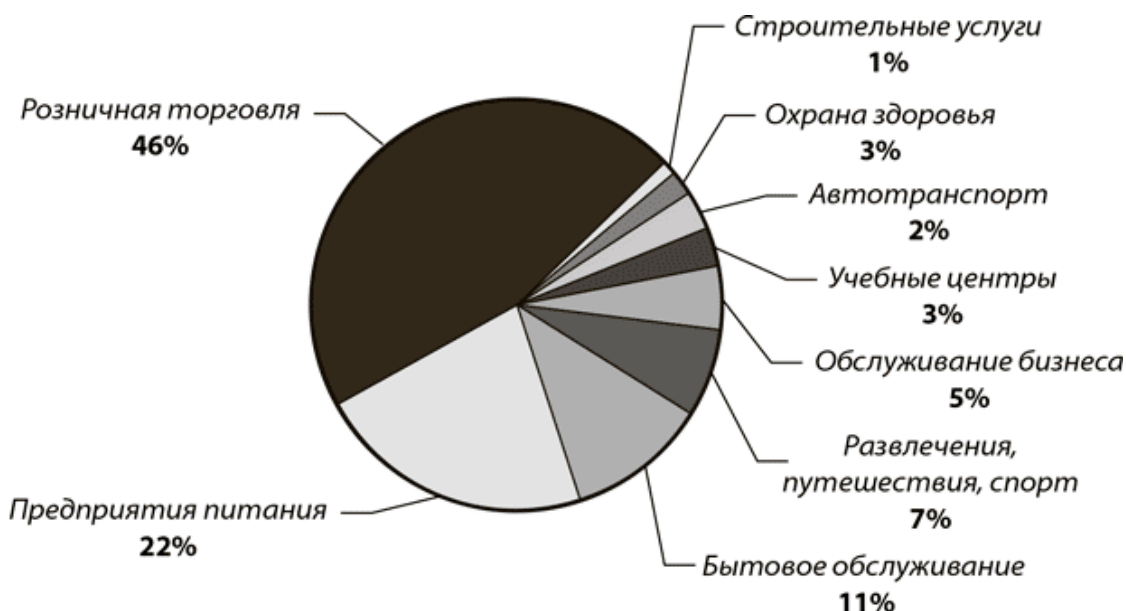
Разумеется, в процессе работы с региональными франчайзи тоже приходится решать множество проблем. Труднее всего добиться соблюдения единых корпоративных стандартов во всех точках сети. В компании «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» эта задача решается с помощью единой системы обучения. Плюс контролируем качество обслуживания каждого заведения благодаря внешней и внутренней системам контроля качества.

Территория России настолько необъятна, что пока российским франчайзи есть где вернуться. До насыщения франшизными системами нашему рынку еще очень далеко. Однако не стоит упускать из виду, что в ближайшие годы отечественным компаниям придется серьезно

конкурировать с зарубежными сетями. И конкуренция в первую очередь заставит наши компании повысить качество работы с партнерами.

Конкуренцию отечественным фирмам могут составить китайские компании. За период с 2000 по 2005 г. количество франшизных систем в Китае выросло более чем в 5 раз – с 400 до 2100, а число франчайзи превысило 120 000 (по данным журнала «Купи бренд»). Скоро китайцам станет тесно на местном рынке, и они начнут осваивать новые направления. Приоритетными странами они считают Малайзию, Сингапур, Новую Зеландию, Австралию и США. Интерес к России – пока более сдержанный, но игнорировать соседа с таким огромным рынком, как у нас, китайцы вряд ли смогут. Поэтому появление в России китайских франшиз – лишь вопрос времени.

Пока западные компании раздумывают, выходить ли на российский рынок, самые смелые отечественные франчайзеры уже начали движение на Запад. Но чтобы прорубить окно в Европу, Америку или Азию, нашим франчайзерам требуется серьезная подготовка. Например, в США существует закон, согласно которому концепция бизнеса должна быть описана в соответствии с определенными стандартами.



**Рис. 1.** Распределение франшизных систем по видам деятельности (по данным Российской Ассоциации Франчайзинга)

По данным мировой статистики, 85–87 % новых малых предприятий закрываются в течение трех-пяти лет после начала деятельности. Во франчайзинге всего 15 % франчайзи прекращают работать. Остальные успешно ведут бизнес долгие годы. По России данных точных нет, но франчайзинг явно набирает обороты и становится популярным.

Итак, резюмируя, риски франчайзеров:

- законодательные проблемы в области франчайзинга;
- воровство технологий бывшими партнерами;
- нарушение франчайзи корпоративных стандартов;
- сложность контроля за работой партнеров.

Возможные риски франчайзи:

- большой начальный капитал для покупки франшизы;
- ограниченный выбор предложений в некоторых сферах бизнеса;
- недостаток информации о существующих франшизах;
- слабый бренд компании-франчайзера;
- недостаточная поддержка со стороны франчайзера.

И риск, с обеих сторон имеющий место: ожидание франчайзи, приобретшего франшизу, что франчайзер за него будет вести и контролировать бизнес, в корне ошибочно и неправильно. И последнее.

Комитет по франчайзингу при общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» предложил и уже инициировал:

1. Принятие проекта федерального закона «О внесении изменений и дополнений в главу 54 Гражданского кодекса Российской Федерации», подготовленного Рабочей группой Российской ассоциации франчайзинга. Данный законопроект устраняет недостатки, присущие действующей главе и решает ряд принципиальных вопросов по стимулированию развития франчайзинга в России.

2. Обсуждение унифицированной формы подачи материалов, принимаемых Роспатентом на регистрацию договоров коммерческой концессии, для ускорения сроков регистрации.

3. Создание при Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) федерального учебно-консультационного центра, в задачи которого будут входить:

- обучение, в том числе широких кругов активного населения – потенциальных франчайзи, а также предпринимателей, желающих работать по системе франчайзинга;
- консультации по всему спектру вопросов работы в системе франчайзинга (юридическая, финансовая, организационная помощь, конфликтные ситуации и др.);
- организация презентаций действующих на российском рынке франшизных компаний для ознакомления предпринимательской общественности с практикой успешного применения франчайзингового метода.

## От производителя строительных материалов до отраслевого холдинга



**Александр Харьковский,**  
*генеральный директор ООО «Гермопласт-Холдинг», руководитель Центра устойчивого развития территории «Международная Лига защиты человеческого достоинства и безопасности»*

В настоящее время группа компаний «Гермопласт» является отраслевым холдингом, осуществляющим разработку и производство строительных материалов и участвующим в реализации программы «Комплексное развитие территории Российской Федерации» в ряде регионов в рамках деятельности общественно-частных партнерств посредством создания «полюсов развития» на основе программно-целевых методов. Холдинг вырос из научно-производственной компании по выпуску продукции общестроительного назначения, которая в маркетинговой политике придерживалась агрессивной политики завоевания рынка.

Руководители группы нацелены на разработку и реализацию программ внедрения выпускаемой продукции с целью решения проблем в различных отраслях экономики на всей территории России, в частности в строительной отрасли и жилищно-коммунальном комплексе.

Несмотря на ограниченность финансовых и кадровых ресурсов, территориальную удаленность объектов, нам удалось создать коллектив единомышленников. В команду вошли топ-менеджеры, специалисты ведущих НИИ, представители региональных и местных структур власти, руководство и сотрудники компаний-производителей. Основной задачей стало создание системы внедрения продукции в целях комплексного решения проблем строительной отрасли и жилищно-коммунального комплекса.

В условиях жесткой конкуренции, недостаточного финансирования, нехватки кадров началось промышленное производство разработанных материалов, прошла сертификация в системе ГОСТ Р; материалы и технологии были закреплены патентами на изобретения и полезные модели, свидетельствами на товарные знаки.

С учетом специфики деятельности группы компаний «Гермопласт» коллектив руководителей формируется по принципу команды единомышленников. Достижение стратегических целей развития холдинга невозможно без умения каждого руководителя строить свою работу и работу своих подчиненных, исходя из конечного результата. Это значит, что планирование играет наиболее важную роль в работе менеджмента.

Руководители высшего звена нацелены на комплексное решение задач. Например, заместитель по сбыту, занимаясь реализацией продукции, стал тесно сотрудничать с Академией коммунального хозяйства. Совместная работа открыла возможности для расширения рынка внедрения выпускаемой продукции. В настоящее время этот специалист назначен руководителем Отдела внедрения перспективных технологий академии и ведет диссертационное исследование на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Заместитель по перспективному планированию организовал совместную работу с рядом ведущих НИИ, в результате которой были разработаны нормативные и рекомендательные документы по технологиям решения проблем строительной отрасли и жилищно-коммунального комплекса с учетом технологий и продукции группы компаний «Гермопласт». Одновременно он читает соответствующий курс в Московском государственном строительном университете, готовит будущих выпускников для работы в структурах холдинга, нацеливая их на конкретные виды деятельности. По результатам своей работы он проводит диссертационное исследование на соискание ученой степени кандидата технических наук.

По другим направлениям ведется аналогичная работа. Это позволяет создать в коллективе атмосферу прозрачности, где каждый – от руководителя до рядового сотрудника – знает о направлениях работы, задачах тактического и стратегического уровня. С учетом разной психологической подготовки сотрудников, жизненного и производственного опыта, общеобразовательного уровня такая атмосфера в коллективе позволяет не допускать отклонений от намеченных программ, так как созданы все условия для свободного общения.

Молодежь стремится перенять опыт старших. За время работы в компании многие окончили техникумы и в настоящее время учатся в вузах, причем студенты профильных вузов принимают участие в работе по определенным программам, отражая полученные наработки в курсовых работах, а аспиранты получают фактический материал для диссертационных исследований.

Идет постоянная ротация кадров как в самих компаниях, так и связанная с переходом на работу в другие структуры, в частности в Академию коммунального хозяйства на должности руководителей отдела, ведущих сотрудников, в Экспертный совет межведомственной программы «Технополигон», Международную Лигу защиты человеческого достоинства и безопасности. Это обеспечивает взаимодействие с широким кругом участников строительной отрасли и жилищно-коммунального комплекса, руководителями регионов и муниципалитетов, представителями законодательных органов власти, общественных движений и т. д. В конечном итоге это позволяет осуществить интеграцию компаний холдинга в деятельность различных отраслей экономики, регионов.

В настоящее время группа компаний «Гермопласт» в плане реализации программ стратегического развития холдинга и программы «Комплексное развитие территории Российской Федерации» работает над созданием механизмов формирования национальной инновационной системы. В ходе работы создаются компании и группы компаний разного направления деятельности, уровня, месторасположения, ставящие перед собой единую цель – обеспечить получение конечного результата инновационной деятельности на всех уровнях:

- компании научно-производственного блока обеспечивают введение новых методов (технологий) производства, новых продуктов;
- компании научно-технологического блока обеспечивают внедрение новых продуктов на рынке, создание нового рынка высококачественных продуктов;
- управляющие компании обеспечивают практическую реализацию элементов национальной инновационной системы на территории регионов, создают механизмы взаимодействия в инновационном процессе органов государственной власти, местного самоуправления, бизнеса и населения, что обеспечивает реорганизацию структуры управления.

Эта работа проводится в рамках программ экономического и социального развития субъектов Российской Федерации, имеющих целью решение ключевых социально-экономических проблем региона, повышение на этой основе уровня жизни и обеспечение занятости населения региона, развитие производственного, трудового и интеллектуального потенциала.

Построение механизмов реализации программ осуществляется на основе базового принципа – принципа «баланса интересов», который подразумевает обеспечение соблюдения интересов предприятий и организаций различных форм собственности, субъектов управления различного иерархического уровня, населения.

Одним из механизмов реализации данной программы являются общественно-частные партнерства на местном уровне – центры развития территории, организуемые компаниями холдинга, местной властью, представителями местного бизнеса и населения. Основной задачей этих центров является разработка и реализация проектов устойчивого развития территории, повышающих стоимость активов, находящихся в распоряжении территориальных сообществ, в первую очередь – человеческого капитала и среды жизни людей (недвижимости, природных и культурно-смысловых ландшафтов и пр.).

Реализация программы «Комплексное развитие территории муниципального района» в рамках деятельности общественно-частных партнерств позволяет достичь следующих конечных результатов:

- устойчивое развитие городских и сельских поселений;
- создание механизмов, обеспечивающих эффективное взаимодействие государственного, муниципального и частного секторов;
- создание эффективных систем управления и эксплуатации городского и сельского хозяйства;
- обеспечение населения комфортным жильем;
- создание механизмов социальной адаптации и защиты всех слоев населения;
- подготовка высококвалифицированных кадров для строительной отрасли и жилищно-коммунального комплекса, структур муниципального управления;
- создание механизмов, обеспечивающих сохранение и улучшение окружающей среды;
- создание высокодоходных кластеров компаний по производству высокотехнологичной продукции различных отраслей экономики.

Исходя из мирового опыта, создание «опорных территорий» как центров развития региона формирует предпосылки для реализации политики поляризованного развития, базирую-

щейся на принципах концентрации ресурсов в «полюсах роста» и системе волнового распространения инноваций в регионе.

Признано, что развитие таких «полюсов роста» («точек развития») на основе программно-целевых методов позволяет достичь устойчивое социально-экономическое развитие регионов и обеспечить необходимые условия для удовлетворения основных жизненных потребностей населения муниципальных образований.



## Свободное программное обеспечение для свободной России! Предвидение в бизнесе



**Игорь Бухштаб,**  
*директор ЗАО «Линкс», один из основателей ОАО «ЛИНУКС ИНК», неоднократный лауреат международного конкурса «Предприниматель года» в номинации «Информационные технологии и телекоммуникации»*



**Ольга Блейхман,**  
*заместитель директора по PR и маркетинговым коммуникациям ОАО «ЛИНУКС ИНК», номинант премии «Медиаменеджер России – 2008», член Гильдии маркетологов*

Компания «ЛИНУКС ИНК» создавалась в период, когда ИТ-общественность России была уверена, что в мире реально существует только один вариант операционной системы и только один офисный комплект программ.

Событием, особо сильно повлиявшим на принятие решения о создании компании, стало посещение выставки СеВIT (Германия) в марте 1999 г. ее основателями – Игорем Бухштабом, Виталием Кузьмичевым и Сергеем Генкиным. Тенденции в сфере информационных технологий заинтересовали приехавших в Ганновер специалистов, а знакомство с экспозицией корпорации Red Hat, которая демонстрировала возможности свободного программного обеспечения (СПО), подтолкнуло их к принятию решения о создании новой компании. Особенно им импонировал дух свободы и открытости, ярко выраженный в свободной системе лицензий General Public License (GPL)<sup>15</sup>. Решение о необходимости создания компании, которая будет развивать российский вариант СПО, назрело, и уже в июне того же года в содружестве с компанией Urban Soft была официально зарегистрирована компания «ЛИНУКС ИНК».

Планировалось, что она будет заниматься созданием, распространением и поддержкой мало известного в тот период в России СПО. С учетом того, что 98 % пользователей России тогда применяли другое программное обеспечение, многие считали такое решение коммерчески и технически несостоятельным, даже абсурдным. Но время показало, что предпринимательское чутье не обмануло основателей, и компания «ЛИНУКС ИНК» успешно работает, растет и развивается.

## Предыстория

*Предвидеть – значит управлять.*  
*Блез Паскаль*

Над созданием операционных систем открытого типа программисты мира начали работать еще в 1980-х гг., и в 1989 г. увидело свет программное обеспечение для работы с сетью.

В 1991 г. Линус Торвалдс, студент из Финляндии, разработал ядро новой операционной системы, которое получило название Linux вскоре была создана полноценная свободная операционная система. Зарубежные специалисты обратили внимание на главное преимущество свободных систем – их надежность и безопасность.

С начала 1990-х гг. в США и других странах неуклонно рос интерес к ПО с открытым кодом Open Source (СПО). Им интересовались и государственные, и негосударственные структуры. Но большинство российских специалистов не знали о перспективах этого типа ПО.

Детальное обследование ИТ-рынка России показало, что его развитие в общем и целом повторяет историю становления ИТ в США с отставанием на несколько лет. Таким образом, можно было ожидать, что и в России в скором времени начнут усиливаться позиции СПО. Оценив ситуацию на рынке СПО, основатели компании «ЛИНУКС ИНК» пришли к выводу, что Linux – наиболее успешный проект в области ПО с открытым кодом.

Игорь Бухштаб и Виталий Кузьмичев встретились с Джоном Росманом, основателем компании Urban Soft (США), который рассказал о своих замыслах, связанных с развитием бизнеса в России, протестировали предлагаемую систему, созданную на базе Linux, договорились о сотрудничестве и приняли основополагающее решение: опираться на открытые системы (в частности, на Linux).

---

<sup>15</sup> Особый вид лицензии на ПО, при котором пользователю официально предоставляется право копировать, модифицировать и распространять программы, а также гарантировать, что пользователям всех производных программ после модификации будут предоставлены такие же права.

Уже в 1993 г. компания Urban Soft в содружестве со специалистами будущей компании «ЛИНУКС ИНК» выпустила русифицированный комплект программ (дистрибутив) на базе Linux. Была проделана огромная работа не только по переводу интерфейса и документации, но и адаптации к существующим реалиям российского ИТ-рынка.

Первые успехи дистрибутива, особенно в научных кругах, показали верность прогноза развития отрасли ИТ в России в части программного обеспечения в сторону СПО. Одновременно шел процесс тщательного подбора команды: искали профессионалов высокой квалификации, имеющих опыт в работе по созданию ПО. (Кстати, большинство сотрудников фирмы хорошо известны в научных кругах.) Продолжалась и работа по мониторингу успешных разработок в данной области.

Идея создания своей компании постепенно вызревала, ведь решение о специализации на мало еще известной в те годы системе программного обеспечения было очень смелым и рискованным. Оценивая перспективы развития компании, специализирующейся на СПО, будущие основатели компании провели тщательный анализ рыночного окружения и предполагаемого бизнеса.

Собственные исследования показали следующее.

**Политический аспект.** Закрытость кода распространенных систем создавала риск зависимости от состава команды разработчиков. С политической точки зрения для стратегически важных отраслей (особенно оборонной) в качестве базового был выбран продукт российской разработки (МСВС) – руководство страны уже тогда обращало внимание на защищенность и безопасность ПО. И основатели «ЛИНУКС ИНК» предположили, что имеется потенциал для применения СПО в оборонной и близких к ней отраслях (например, оборонного машиностроения) и т. п. Создание собственного ПО также позволяет затормозить процесс «утечки мозгов», весьма активный в начале 1990-х гг.

**Экономический аспект.** Низкая платежеспособность большинства предприятий давала основания предполагать, что оплата прикладных пакетов ПО будет невозможна, значит, будут рассматриваться комплекты для СПО. Оплата доработок прикладных пакетов ПО, которые выполняли бы зарубежные специалисты, также нереальна – необходима работа российских специалистов. С этой точки зрения закрытое ПО (проприетарное) может стать тормозом при адаптации прикладных программ для различных бизнес-приложений, необходимых предприятиям России.

**Социально-культурный аспект.** Даже среди технических специалистов чрезвычайно невелика доля свободно владеющих английским языком, поэтому отсутствие русскоязычного интерфейса, руководств и, что особенно важно, русскоязычной техподдержки затрудняет применение закрытого ПО и делает более привлекательным применение СПО. Высокий уровень специальной математической и технической подготовки российских специалистов вполне допускает в будущем развитие отрасли программирования, основанной на собственных разработках, что делает перспективу широкого применения СПО более реальной.

**Технологический аспект.** Существовавший в России на тот момент парк компьютеров в основном состоял из низкоскоростных моделей без перспектив на быстрое их обновление, что также способствовало развитию СПО. Тем более что СПО хорошо работает даже на устаревших моделях, не требуя их обновления, т. е. существующий компьютерный парк может сохраняться, что особенно важно для бюджетных организаций.

И основатели компании сделали вывод о том, что СПО в России будет иметь большие перспективы в ближайшие 10–15 лет.

Базируясь на этих выводах, было решено создать компанию, которая занималась бы созданием ПО на базе Linux.

## Стартовый этап

*Начало – половина дела.*

*Аристотель*

В июне 1999 г. была официально зарегистрирована компания «ЛИНУКС ИНК».

С первого дня компания столкнулась с двумя трудностями: дефицит квалифицированных специалистов и предубеждение против нового вида ПО.

В те годы подавляющее большинство российских ИТ-специалистов были абсолютно уверены в доминировании закрытых (проприетарных) программ как в настоящем, так и в будущем. Практически все компьютеры в России были оснащены программным обеспечением закрытого типа, более чем на 90 % Microsoft. Осведомленность ИТ-общественности о других вариантах ПО была весьма низкой, а в деловых кругах о них вообще не знали. А раз не знали, то и не применяли.

В соответствии с общими принципами маркетинга первым делом следовало повысить осведомленность потенциальных пользователей о преимуществах нового вида ПО (СПО). Для этого руководители «ЛИНУКС ИНК» совместно с одним из основных бизнес-партнеров, ЗАО «ЛИНКС», стали вести активную пропаганду СПО на семинарах, конференциях, мастер-классах. Была организована и серия публикаций в прессе, посвященных пропаганде преимуществ СПО (например, серия статей «Отвечает Линукс-гуру<sup>16</sup>» в газете «Компьютер-Информ»). Компании «ЛИНУКС ИНК» и ЗАО «ЛИНКС» принимали участие в выставках, выступали организаторами и спонсорами крупнейших мероприятий по применению СПО, таких как LinuxWorld/Russia, «Электронная Россия» и др. География мероприятий по СПО, в которых принимали участие специалисты «ЛИНУКС ИНК», включает такие города, как Санкт-Петербург, Москва, Пермь, Дубна и Протвино (Московская область), Тула, Смоленск, Казань, Великий Новгород, Петрозаводск, Томск, Киев (Украина), Минск (Беларусь), Тарту (Эстония), Лаппенранта (Финляндия).

Эти усилия принесли плоды, и тема СПО была подхвачена общероссийской прессой, хотя первые публикации 2000–2003 гг. еще носили черты сомнений, предубеждений. Так, в 2003 г. сообщение на сайте «Электронной России» о создании Рабочей группы Минсвязи по применению СПО в государственных учреждениях сопровождалось комментарием, что пока не очевидны преимущества перехода на новое ПО, так что «перспективы открытого ПО на государственном рынке неясны». Но постепенно ситуация менялась. В 2003 г. в газете «Ведомости» в статье Романа Дорохова «Государственная Linux» уже упоминаются и компания «ЛИНКС», и компания «ЛИНУКС ИНК»...

Перелом в отношении к СПО произошел в 2003 г. после публикации интервью Виталия Кузьмичева Дмитрию Желвицкому в статье под названием «Национальная идея на базе ПО с открытым кодом» (ComputerWorld/RE, № 12). Такая оценка не могла не привлечь внимание руководителей самого высокого уровня к проблеме применения СПО как идеи для развития интеллектуальной мощи всей страны. Статья неоднократно цитировалась другими СМИ, что способствовало возрождению интереса к СПО в целом, обсуждению возможности создания российского СПО и освещению роли компаний «ЛИНУКС ИНК» и «ЛИНКС» как первопроходцев применения СПО в реальных проектах.

Большие усилия по продвижению СПО были замечены не только ИТ-сообществом, но и медийными структурами. Работы по национальному проекту «Образование» упоминались в новостном сюжете РБК-ТВ, а в 2008 г. активность в пропаганде применения СПО в федераль-

---

<sup>16</sup> Под этим условным именем на вопросы читателей отвечали Олег Садов и Дмитрий Дмитриев – ведущие специалисты «ЛИНУКС ИНК».

ных проектах была отмечена даже за пределами ИТ-сообщества и включена в short-list премии «Медиаменеджер России – 2008», что позволило привлечь внимание общеделовой прессы и VIP-персон менеджмента к сфере СПО.

## Трудности роста

*Бизнес в одиночку не делается.*  
**Игорь Бухитаб**

Активная деятельность по пропаганде СПО при отсутствии внешней финансовой поддержки создавала определенные трудности, которые были преодолены с помощью объединения усилий нескольких компаний – «ЛИНКС», «ЛИНУКС ИНК», «ИСИДА», Лаборатория модульной автоматизации (ЛМА), Учебный центр по UNIX-технологиям и других компаний – соисполнителей по различным проектам.

В процессе анализа рынка компанией рассматривался вариант проведения торговой экспансии по базовому продукту (дистрибутиву). Однако в результате обследования<sup>17</sup> и детального рассмотрения цепочек поставки и необходимых для этого мероприятий и ресурсов было выяснено, что имеющихся ресурсов (кадровых, временных и пр.) недостаточно. Схема организации торговой экспансии с помощью цепочки поставок с единственным дилером требовала переключения всех имеющихся ресурсов только на это направление, что было признано неэффективным, поэтому такой вариант был отброшен как неперспективный. Выход на рынок прямых или дилерских продаж ПО с единственным продуктом (дистрибутивом) также был отброшен как малоперспективный.

Руководством компании было принято решение не расплывать ресурсы, а сосредоточить работу на более перспективном и более освоенном секторе рынка – участии в крупных проектах, в том числе федеральных, с применением ПО собственной разработки. Высшим менеджментом компании было сделано многое по совершенствованию работы с кадрами, в том числе укреплен руководящий состав высшего и среднего звена. Каждое направление деятельности сейчас ведет отдельный руководитель. В целях улучшения контроля качества создана группа тестирования. В 2005 г. была введена новая должность заместителя генерального директора, которую занял Леонид Николаевич Сомс, опытный специалист, имеющий государственные награды, кандидат физико-математических наук (с апреля 2007 г. – генеральный директор «ЛИНУКС ИНК»). Руководство компании уделяет большое внимание не только привлечению молодых специалистов, но и созданию условий для их мотивации. Практикуются бесплатные стажировки, специалистам, положительно зарекомендовавшим себя, предоставляется работа по свободному графику, предусмотрено бесплатное участие в мастер-классах и обучение у вендоров, в том числе за рубежом. Опытные сотрудники проводят занятия для новичков, для обмена опытом и проведения экспертизы решений используется постоянно работающий аппаратно-программный комплекс компании «ЛИНКС», ведущие сотрудники ведут занятия в учебном центре UNIX Education Center.

## Достижения

Глубокие знания и большой практический опыт в использовании и применении операционных систем СПО, а также регулярные неоднократные выступления Олега Садова, Виталия Кузьмичева и других ведущих сотрудников на различных конференциях сделали их общепри-

---

<sup>17</sup> Блейхман О. Повышение эффективности бизнеса малого предприятия на основе развития ИКТ и оптимизации бизнес-процессов // Как стать электронной компанией в России. Руководство – методы и бизнес-кейсы. Электронные навыки для российских малых и средних предприятий. – СПб., 2006. С. 122–131.

знанными экспертами по программному обеспечению с открытыми кодами (СПО). Именно поэтому в 2003 г. Олег Садов и Виталий Кузьмичев вошли в состав рабочей группы при Минсвязи по использованию ПО с открытым кодом в государственных учреждениях России.

В 2004 г. сотрудниками «ЛИНУКС ИНК» под руководством Олега Садова для Национального фонда подготовки кадров была разработана «Концепция образовательного программно-аппаратного комплекса (ОПАК) на базе ПО с открытым кодом» и действующий прототип системы автоматизации школьной деятельности.

В 2005 г. по заказу Минэкономразвития была создана «Концепция модернизации ИТ-инфраструктуры органов управления Новгородской области», разработаны прототипы предложенных решений.

В 2006 г. компания «ЛИНУКС ИНК» была отобрана для участия в программе сотрудничества ЕС и России (TACIS) по проекту «Электронные навыки для российских малых и средних предприятий (E-skills)».

Для анализа, планирования и оптимизации деятельности был применен оригинальный метод самооценки компании, разработанный Высшей школой бизнеса г. Гренобля (GEM, Франция) специально для малых и средних предприятий.

Результаты этой самооценки, проведенной в рамках проекта, вошли в итоговое издание «Как стать электронной компанией в России» в виде отдельной статьи О. Блейхман «Повышение эффективности малого предприятия на основе развития ИКТ и оптимизации бизнес-процессов»<sup>18</sup>. Основное внимание в ней было уделено повышению эффективности бизнеса на основе оптимизации бизнес-процессов. При рассмотрении деятельности компании применялись PEST-анализ, SWOT-анализ и анализ по Портеру. Сделанные в статье в выводы касались различных сторон оптимизации менеджмента; в частности, было рекомендовано активизировать продвижение имиджа компании и оптимизировать обмен информацией внутри компании.

Актуальна для всей сферы ИТ еще одна рекомендация: вести работу, ориентируясь на пользователя, под девизом «Постоянно держим в уме пользователя»; эта рекомендация обязательно учитывается при разработке руководств пользователя, что особенно важно при пилотном запуске проекта. Сложные термины, понятные только ИТ-разработчикам, разъясняются очень подробно, доступно, так, чтобы сохранить лояльность наименее подготовленной части пользователей (таких как сотрудники архивов, библиотекари).

ОАО «ЛИНУКС ИНК» для повышения качества работы своего варианта СПО использует уникальную систему интеллектуального поиска информации по электронным базам данных. Такая система, например, применяется в библиотеке Академии наук (БАН). Она поддерживает лингвистические особенности русского языка (семантику и морфологию), что позволяет читателю найти нужную ему информацию по смыслу. Подобная система необходима учреждениям, которые работают с большими объемами данных, в том числе и государственным.

В 2006 г. коллектив специалистов «ЛИНУКС ИНК» принимал активное участие в выполнении НИР для Минэкономразвития «Концепция создания распределенного гетерогенного информационного пространства». Для подтверждения возможности реализации этой концепции был создан прототип интеграционного портала на основе СПО. Возможность его интеграции с пользовательскими приложениями, которые обычно входят в рабочее окружение, позволит применять передовые ИТ-технологии на практике.

В 2007 г. компания «ЛИНУКС ИНК» приняла участие в разработке руководства по миграции на Linux для региональных администраций; этот материал одобрен IBM. В документе изложены предпосылки использования СПО, приводятся примеры из практики, изложены вопросы безопасности, предполагаемые эффекты перехода, правовые аспекты. Таким образом, авторитет столь крупной и известной всему миру фирмы, как IBM, послужил продви-

---

<sup>18</sup> См. сб.: Как стать электронной компанией в России... С. 122–131.

жению имиджа «ЛИНУКС ИНК» как надежного опытного разработчика и укреплению доверия к СПО в целом.

С 2007 г. компания в рамках консорциума ведущих российских разработчиков СПО принимает самое активное участие в создании базового комплекта СПО для образовательных учреждений России.

В 2006–2008 гг. коллектив ОАО «ЛИНУКС ИНК» также выполнял различные работы в технологии Open Source (СПО) для Министерства связи и информатизации.

Коллектив компании состоит из опытных разработчиков, 89 % – с профильным высшим образованием, а 21 % имеют научные степени, преподают в вузах, ведут научно-исследовательскую работу.

## Кадровый состав «ЛИНУКС ИНК»



Весьма важным, особенно для государственных структур, является то преимущество СПО, на которое с самого начала обращали внимание основатели «ЛИНУКС ИНК», – безопасность. Основное отличие СПО – открытость кода – исключает внесение опасных незадекларированных возможностей, не известных заказчику (так называемые «закладки»). По некоторым сведениям, силовые ведомства зарубежных государств весьма часто используют в стратегически важных решениях именно СПО. Руководителям «ЛИНУКС ИНК» удалось обратить внимание представителей министерств и ведомств на этот момент.

Важность применения СПО для обеспечения информационной безопасности особо подчеркивается в статье В.Б. Кузьмичева, Л.Н. Сомса и других «Открытый код и национальная безопасность» в сборнике «Россия в глобальной политике» (2007, июль – август, № 4). Пожалуй, впервые в издании такого профиля появился материал, посвященный важности проблем программного обеспечения в политическом аспекте, где показана особая роль СПО.

По итогам выполненных работ получены положительные отзывы о работе компании, в том числе из зарубежных организаций (европейская организация по ядерной физике CERN). Специалисты многих зарубежных стран заинтересовались консультациями экспертов «ЛИНУКС ИНК» по применению GRID-технологий.

Выпущено руководство по миграции на Linux для государственных структур, а также книга «Red Hat Enterprise Linux/Scientific Linux. Полное руководство пользователя», которая стала настольной для большинства начинающих пользователей Linux в России и странах СНГ.

Менеджменту компании удалось также убедить государственные структуры, что настал момент для реализации создания равных возможностей в применении ПО для всех народов России на родных языках (в частности, особенно активно поддерживает такую работу Минсвязи Татарстана).

В порядке социальной инициативы начата работа над пилотным проектом для лиц с ограниченными возможностями по зрению, планируется в дальнейшем поиск инвестора и заявка на финансирование инвестором работ социальной направленности, предположительно с участием госорганов (администрации Санкт-Петербурга, Великого Новгорода и Новгородской области).

За годы работы менеджмент компании проявил себя как сплоченная решительная команда, способная предвидеть развитие рынка на дальнюю перспективу и создать значительное преимущество в конкурентном окружении. Постоянная работа по пропаганде идей СПО была неоднократно отмечена различными наградами. На всероссийской конференции «Информационная безопасность России в условиях глобального информационного общества» директор по развитию компании «ЛИНКС» и один из основателей компании «ЛИНУКС ИНК» Виталий Кузьмичев был награжден дипломом в номинации «Эксперт года» за участие в разработке «Концепции применения ПО с открытыми кодами в государственных учреждениях России», которая была создана совместными усилиями ведущих специалистов «ЛИНКС» и «ЛИНУКС ИНК» (В.Б. Кузьмичев, О.Л. Садов, Д.В. Дмитриев и др.).

Несомненным успехом стало приглашение «ЛИНУКС ИНК» к участию в национальных проектах в масштабах страны. В частности, сотрудники «ЛИНУКС ИНК» ведут работы по проекту «Разработка и апробация в пилотных субъектах Российской Федерации пакета свободного программного обеспечения для использования в общеобразовательных учреждениях Российской Федерации в 2007–2008 годах». Созданный дистрибутив (комплект программ) носит оригинальное название «НауЛинукс», что подчеркивает его научную обоснованность. В начальный вариант уже добавлено более 300 программных пакетов, работы продолжаются. Совместно с UNIX Education Center был проведен ряд бесплатных занятий для учителей.

Отличное качество работы специалистов «ЛИНУКС ИНК» высоко оценивали всемирно известные эксперты-разработчики и топ-менеджеры. Вице-президент одной из мировых ИТ-корпораций (Red Hat) во время первого визита в Россию на единственной пресс-конференции, которая проводилась совместно с компаниями «ЛИНУКС ИНК» и «ЛИНКС», дал высокую оценку уровню разработок «ЛИНУКС ИНК» как одной из самых опытных российских компаний в данной сфере. Пресса многократно цитировала его высказывание, и это укрепило доверие не только к программистам-разработчикам «ЛИНУКС ИНК», но и в целом к ИТ-компаниям России. Сейчас компания «ЛИНУКС ИНК» получила статус индустриального партнера международной программы EGEE II<sup>19</sup> и ведет подготовку программных пакетов для построения GRID-систем для Scientific Linux.

Это создает отличную перспективу для коллектива компании и позволяет менеджменту компании сохранять коллектив и мотивировать ценных сотрудников, несмотря на усложняющуюся ситуацию на рынке труда в софтверной индустрии в целом (особенно по созданию ПО).

Общенациональный конкурс «Entrepreneur Of The Year – 2007» («Предприниматель года – 2007»), организуемый российским отделением компании «Эрнст энд Янг», тоже высоко

---

<sup>19</sup> EGEE (Enabling Grids for E-science) – один из крупнейших проектов ЕС для поддержки научных исследований, а также для разных областей экономики; в результате объединения мощных вычислительных инфраструктур круглосуточный доступ к самым высокопроизводительным вычислительным ресурсам получают географически распределенные сообщества исследователей разных стран. – *Прим. ред.*



оценил успехи менеджмента компании, и директор ЗАО «ЛИНКС» И.А. Бухштаб как один из создателей ОАО «ЛИНУКС ИНК» получил награду в номинации «Информационные технологии».

## Резюме

Активная работа коллектива ОАО «ЛИНУКС ИНК» приносит свои плоды. В настоящее время компания продолжает работу в выбранном направлении, получены запросы на участие в федеральных проектах РФ, имеются письма о заинтересованности от различных зарубежных компаний, продолжаются работы по национальному проекту «Образование», в планах – работы с другими государственными проектами.

Распространению СПО сейчас способствует и активная направленность действий руководства государства на искоренение пиратства в сфере ПО, рост внимания со стороны министерств и ведомств к вопросам защиты интеллектуальной собственности и отрасли создания ПО в целом.

По словам Д.А. Медведева, сказанным в сентябре 2007 г. на рабочей встрече в Минсвязи, если Россия не будет независимой в сфере программного обеспечения, то все остальные сферы, в которых мы хотим быть независимыми и конкурентоспособными, окажутся под угрозой.

Однажды выбранное менеджментом и создателями компании «ЛИНУКС ИНК» направление развития – применение СПО – оправдало себя, трудности были успешно преодолены, успехи компании придают новый импульс развитию, несмотря на различные сложности, предвидение окрыляет бизнес.

«Свободное ПО для свободных людей!» – этот лозунг сегодня весьма актуален, так как отвечает вектору развития в целом России.



АССОЦИАЦИЯ  
НЕЗАВИСИМЫХ  
ДИРЕКТОРОВ

## Ассоциация независимых директоров (АНД)

является профессиональной организацией, объединяющей российских и международных корпоративных директоров и экспертов в области корпоративного управления, заинтересованных в развитии института независимых директоров.  
[www.nand.ru](http://www.nand.ru), [info@nand.ru](mailto:info@nand.ru)

**Миссия:** содействие российским акционерным обществам в повышении эффективности их деятельности путем внедрения передовой практики работы корпоративных директоров.

**Цель:** формирование и поддержание профессиональных и этических стандартов деятельности независимых директоров.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АССОЦИАЦИИ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

**Информационная деятельность.** АНД активно способствует продвижению и внедрению в российских компаниях лучших практик и стандартов корпоративного управления. Реализует издательские проекты: журнал «Независимый директор» и ежегодное книжное издание, обобщающие опыт российских компаний в сфере корпоративного управления и работы советов директоров.

**Методологическая работа.** В рамках Ассоциации из числа членов объединения сформированы группы, разрабатывающие методические материалы. В частности, в 2008 г. выпущено в свет издание «Организация работы Комитета совета директоров по аудиту. Руководство для российских компаний».

**Аналитическая работа.** Ассоциация независимых директоров ежегодно проводит исследование «Коллективный портрет независимого директора в российских компаниях», анализируя динамику развития корпуса независимых директоров, состава, структуры и численности советов директоров российских компаний. АНД участвует в исследовательских проектах партнеров.

**Профессиональное развитие.** АНД регулярно реализует собственные мероприятия для членов: Клуб корпоративных директоров и Клуб руководителей аппаратов советов директоров, обеспечивая обмен опытом среди участников профессиональных сообществ. В рамках Ассоциации активно работает Институт корпоративных директоров.

**Консультационная поддержка.** При Ассоциации создан Центр корпоративного развития АНД, оказывающий консультационные услуги по вопросам корпоративного управления.

**Репутационная поддержка.** Ассоциация независимых директоров совместно с PricewaterhouseCoopers ежегодно проводит конкурс «Директор года», выявляя наиболее эффективных членов профессионального сообщества и представляя победителей широкой общественности на торжественной церемонии награждения.

Ассоциация регулярно привлекает членов объединения к участию в качестве спикеров на мероприятиях, предоставляет возможность подготовить материалы в журнал «Независимый директор».

**Круг общения.** Ассоциация предоставляет возможность членам профессионального объединения в неформальной обстановке заседаний Клуба корпоративных директоров обсудить профессионально значимые темы в кругу опытных практиков.

**Рекомендация в советы директоров.** Ассоциация независимых директоров помогает российским компаниям найти кандидатов в совет директоров своих компаний из числа членов АНД.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ

- ▶ Соблюдать Кодекс независимого директора АНД, содержащий этические и профессиональные стандарты деятельности независимого директора.
- ▶ Действовать на основе равного отношения ко всем акционерам.
- ▶ Использовать накопленный опыт и знания на благо компании.
- ▶ Способствовать повышению информационной прозрачности компании.
- ▶ Содействовать конструктивному разрешению корпоративных конфликтов.
- ▶ Активно внедрять передовую практику корпоративного управления в деятельность советов директоров.
- ▶ Повышать свой профессиональный уровень в области корпоративного управления.
- ▶ Участвовать в деятельности Ассоциации и способствовать ее развитию.

## ЧЛЕНСТВО В АССОЦИАЦИИ

Членом Ассоциации независимых директоров может стать физическое лицо, достигшее 21 года и соответствующее статусу «Директор» или «Эксперт».

### Статус «Директор» могут получить лица старше 25 лет, которые имеют:

- опыт работы (не менее трех лет) в качестве руководителя или члена совета директоров в зарегистрированной компании либо
- опыт работы (не менее одного года) в качестве руководителя или члена совета директоров в зарегистрированной компании и прошедшие специализированный учебный курс в Ассоциации или в учебном заведении по программе, признаваемой Ассоциацией.

### Статус «Эксперт» могут получить лица, которые являются:

- специалистами в области корпоративного управления и не являются директорами либо
- лица, имеющие законченное высшее образование в области экономики, менеджмента и права и прошедшие специализированный учебный курс в Ассоциации или в учебном заведении по программе, признаваемой Ассоциацией.

Все члены Ассоциации независимо от статуса имеют равные членские права.

#### **Ассоциация независимых директоров**

Россия, 121059, Москва, ул. Брянская, д. 5, БЦ «Европа Билдинг», 8-й этаж.

Тел.: **8 (495) 782-1506**, факс: **8 (495) 782-1507**, e-mail: **info@nand.ru**



АССОЦИАЦИЯ  
НЕЗАВИСИМЫХ  
ДИРЕКТОРОВ

## ИНСТИТУТ КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ

### Бизнес-тренинги для директоров компаний

Программы Института корпоративных директоров предназначены для собственников бизнеса, членов совета директоров, топ-менеджеров, руководителей департаментов корпоративных отношений, корпоративных секретарей, акционеров листингуемых на биржах и непубличных компаний с различными формами собственности.

Институт корпоративных директоров Ассоциации независимых директоров опирается на многолетний опыт проведения совместных программ с проектом «Корпоративное управление в России» Международной финансовой корпорации (IFC), Американской ассоциацией корпоративных директоров (NACD), Британским институтом директоров (IoD) и Центром корпоративного развития АНД.

#### «Эффективный собственник и работа совета директоров» (продолжительность: 2 дня)

##### Рассматриваемые вопросы:

- ▶ системное видение процесса корпоративного управления акционерным обществом на примерах;
- ▶ представление об эффективных механизмах работы советов директоров;
- ▶ понимание отличия стратегического планирования от решения тактических задач управления;
- ▶ знания о современных подходах к построению системы внутреннего контроля;
- ▶ рекомендации по решению задач, стоящих перед советами директоров;
- ▶ навыки построения эффективных взаимоотношений и сильной команды.

#### «Корпоративное управление в банках» (продолжительность: 2 дня)

##### Рассматриваемые вопросы:

- ▶ специфика корпоративного управления в банковском секторе;
- ▶ стандарты корпоративного управления в банках;
- ▶ механизмы корпоративного управления и навыки их применения в работе банка;
- ▶ методы оценки практики корпоративного управления.

#### «Роль корпоративного директора в компаниях, листингуемых на российских и международных биржах» — программа, реализуемая совместно Институтом директоров Великобритании (IoD) (продолжительность: 2 дня)

##### Рассматриваемые вопросы:

- ▶ особенности работы совета директоров и роли корпоративного директора в публичной компании;
- ▶ положения Объединенного кодекса (Великобритания), отчета Тёрнбулла; правовые и регулируемые риски;
- ▶ фидуциарные обязанности корпоративного директора с применением их к конкретным ситуациям;
- ▶ способы повышения качества работы комитета по аудиту, его состав и порядок работы;
- ▶ эффективные принципы вознаграждения менеджмента и передачи полномочий;
- ▶ принципы создания эффективной системы коммуникаций с акционерами;
- ▶ принципы повышения эффективности работы совета директоров через внедрение общепризнанных стандартов корпоративного управления в области оценки работы совета директоров, прозрачности и раскрытия информации.

Подробное описание программ Института корпоративных директоров на сайте [www.nand.ru](http://www.nand.ru).

По всем вопросам относительно тренингов просим обращаться к Наталье Красковской по тел. (495) 782-15-06 или по электронной почте: [training@nand.ru](mailto:training@nand.ru).



**Международная  
финансовая корпорация**  
Группа Всемирного банка

## МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОГРАММА «СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ДИРЕКТОР»

Ассоциация независимых директоров в партнерстве с Британским институтом директоров при поддержке Международной финансовой корпорации реализует эксклюзивную программу «Сертифицированный директор» (IoD Chartered Director) с присвоением международного квалификационного аттестата, обеспечивающего признание директорской квалификации со стороны Британского и международного делового сообщества.

Обучающий курс знакомит слушателей с международными стандартами и требованиями к корпоративному управлению, дает практические навыки, необходимые для успешной работы в совете директоров.

- ▶ Выпускники предыдущих программ являются членами советов директоров компаний FTSE 450, S&P 500, MSCI BRIC.
- ▶ Наличие сертифицированных директоров в составе совета директоров рекомендовано ведущими инвестиционными банками.
- ▶ Квалификационный аттестат признается S&P, Institutional Shareholders Services, Association of Investment Trust Companies и биржами (LSE, NYSE).

Российским директорам представляется уникальная возможность пройти обучающую программу в Москве с краткосрочным выездом в Лондон для сдачи экзамена и персонального собеседования. В группе не более 20 человек, что обеспечивает максимальный эффект коммуникации и совместного обсуждения. Язык программы — английский.

К участию в программе приглашаются председатели, члены советов директоров и генеральные директора.

За подробной информацией о программе и условиях участия обращайтесь к Марии Шилиной по тел. **(495) 782-15-06** или электронной почте: **mshilina@nand.ru**.



АССОЦИАЦИЯ  
НЕЗАВИСИМЫХ  
ДИРЕКТОРОВ

## ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ

**Центр корпоративного развития Ассоциации независимых директоров** является консультационной компанией, учрежденной Ассоциацией независимых директоров, и специализируется на оказании услуг компаниям и их владельцам по построению эффективной системы корпоративного управления.

**Преимуществами** ЦКР АНД являются использование эффективных международных методик построения эффективной системы корпоративного управления, разработанных совместно с IFC, а также опытная команда, имеющая значительный опыт консультирования как крупных публичных, так и непубличных компаний по вопросам корпоративного управления в России и странах СНГ.

**Команда консультантов** ЦКР АНД имеет подтвержденный успешный опыт выполнения проектов в ведущих российских и зарубежных компаниях: «Связьинвест» (Москва), «Уралсвязьинформ» (Екатеринбург), «Северо-Западный Телеком» (Санкт-Петербург), МТС (Москва), РД «КазМунайГаз», НК «КазМунайГаз» (Казахстан), Магнитогорский металлургический комбинат, СУЭК, Объединенная металлургическая компания (ОМК), МХК «ЕвроХим» (Москва), ОАО «Российские железные дороги» (Москва), ГК «Виктория», «Росинтер Ресторантс», Genser.

**Услуги для компаний, готовящих публичное или частное размещение ценных бумаг,** привлечение стратегического инвестора, включают построение эффективной системы корпоративного управления с целью повышения управляемости и инвестиционной привлекательности. ЦКР АНД является уполномоченным листинговым агентом Московской межбанковской валютной биржи для сектора инновационных и быстрорастущих компаний и предлагает услуги по подготовке компаний к выходу на фондовый рынок.

**Услуги для владельцев непубличных компаний** (частных, партнерских, семейных) включают построение системы корпоративного управления с целью повышения эффективности владения бизнесом.

### Мы оказываем следующие виды услуг:

- ▶ комплексный проект по построению эффективной системы корпоративного управления в компании или группе компаний;
- ▶ оценка и совершенствование деятельности совета директоров и его комитетов;
- ▶ организация работы корпоративного секретаря и аппарата корпоративного секретаря;
- ▶ разработка системы оценки и мотивации топ-менеджмента компании;
- ▶ организация эффективной деятельности коллегиальных исполнительных органов компании;
- ▶ внедрение эффективной системы раскрытия информации;
- ▶ организация эффективной системы внутреннего контроля и аудита в компании;
- ▶ формирование эффективной системы защиты прав акционеров.

По всем вопросам относительно консультационных услуг обращайтесь к Михаилу Кузнецову по тел. **(495) 782-15-06** или по электронной почте: **info@nand.ru**.