

# Внешний Совет Директоров – ключевой элемент корпоративного управления в семейном бизнесе

Рассказ Владислава Бурды



**ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА СОБСТВЕННИКА ЛЮБОЙ ЧАСТНОЙ ИЛИ СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ — В ТОМ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ. КОМПАНИЯ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ЧЕЛОВЕКА, МОЖЕТ ЖИТЬ ВЕЧНО ИЛИ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, ОЧЕНЬ ДОЛГО. И ЛЮБОЙ ЗДРАВОМЫСЛЯЩИЙ СОБСТВЕННИК В СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ТОМ, ЧТОБЫ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ОН ПЕРЕСТАНЕТ ЕЙ ВЛАДЕТЬ, КОМПАНИЯ ПРОДОЛЖАЛА ЖИТЬ.**



«Хоши отель» —  
самый старый отель в мире

Взять, например, «Хоши отель». Эта японская компания была основана в VIII веке нашей эры и живет до сих пор. Значит, есть какие-то инструменты и механизмы, которые позволяют компании выжить, даже если ей много столетий.

Компанию можно считать успешной, если после ее передачи следующему поколению бизнес продолжается.

Таким образом, **ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ** является первым и наиболее важным принципом корпоративного управления.

Что интересно, в английском языке у слова «преемственность» (succession) корнем является «успех» (success).

**Прозрачность** — это второй принцип корпоративного управления, который не менее важен.

Если мы понимаем, что не всегда и во всех поколениях собственники могут быть успешными управленцами, то значит, семья будет привлекать профессиональных менеджеров, которые будут руководить корпорацией и действия которых должны быть прозрачны для оценки.

Собственник может делегировать операционное управление нанятому CEO, а сам перейти, к примеру, в Совет Директоров. При этом в фокусе внимания собственника, если он хочет внести вклад в дело своей семейной компании, обязательно должны оставаться 5 задач:

1. Формирование корпоративной культуры.
2. Определение бизнесов, в которых участвует корпорация (а также определение бизнесов, в которых корпорация не участвует).



Джозеф Астрахан и Владислав Бурда

3. Определение долговой нагрузки, соотношения заемных средств и собственного капитала.
4. Распределение человеческих и финансовых ресурсов внутри корпорации (определение наиболее эффективных зон для инвестирования и направлений, где должны работать лучшие люди).
5. Синергия бизнес-юнитов, поиск и использование общих точек разных направлений для повышения эффективности корпорации в целом.

И, наконец, третий принцип — **ПОДОТЧЕТНОСТЬ**. Концентрация власти в узком кругу членов семьи, а зачастую и одного патриарха (хотя сейчас уже не редкость и женское доминирование) с возможностью быстро принимать решения (то, что обычно является самой сильной стороной семейной компании), может иметь обратную и очень серьезную негативную сторону. Как любит говорить Джозеф Астрахан, «никто никогда не может предугадать, когда собственник сойдет с ума!»). Это не всегда нужно понимать буквально. Речь идет о возможности управляющего собственника или узкой группы собственников принимать быстрые и разрушительные действия для компании. Любая компания, даже построенная за столетия, может быть легко уничтожена за год-два. Поэтому у управляющего собственника обязательно должна быть система подотчетности.

И как раз для этих целей идеально подходит внешний Совет Директоров. Да, это сложный для создания и управления инструмент, но он абсолютно необходим для того, чтобы владелец не решил в какой-то момент, что он царь и бог и это является оправданием тому, что бы он ни сделал, он всегда прав. Должен быть кто-то, кто будет указывать на ошибки, которые в бизнесе неизбежны. Поэтому основным критерием для привлечения членов в Совет Директоров должен быть такой: это люди, которых собственник будет слушать.

Внешний Совет Директоров RedHead Family Corporation создан в конце 2011 года. На данный момент в него входят



Владислав Бурда и Вадим Маргулис



Рейнаут ван Леннеп и Владислав Бурда

три человека, кроме меня: Джозеф Астрахан, Рейнаут ван Леннеп и Вадим Маргулис. Совет собирается 4 раза в год: два раза в Одессе, и два — в каких-то других местах, причем один из них — на международном саммите FBN.

Совет Директоров участвует в принятии всех глобальных решений, включая увольнения или перемещения топ-менеджеров. Намереваясь сделать что-то, я должен написать письмо членам Совета: так вырабатывается подотчетность, accountability. Продажа недвижимости, существенные отчуждения имущества, собственности — в этих вопросах нельзя принимать решения без Совета Директоров. Также мы обсуждаем существенные вещи, связанные с семьей, например, стоит ли брать на работу члена семьи. Назначение CEO — прямая задача Совета Директоров, никакой другой орган этого не может сделать, я не могу сделать это единолично.

Процедура, принятая на нашем Совете, не является универсальной. Просто она наиболее подходит для нашей компании, мы так договорились. На ближайшем Совете Директоров в январе 2013 года мы обсудим результаты и качество работы Dream Team (команды топ-ов) по итогам 2012 года и утвердим бюджет на 2013-й.

7 главных вещей, которые делают внешний Совет Директоров полезным для собственника:

1. *Ответственность за результаты: как прогнозы совпадают с реальными достижениями.*
2. *Нет необходимости принимать ключевые решения о своей компании и своей жизни в одиночку.*
3. *Через директоров Совета — соединение с другими людьми, которые могут изменить жизнь.*
4. *В ответственность Совета Директоров входит подготовка и выбор приемника, который будет управлять компанией в будущем.*
5. *Возможность проверить самые смелые гипотезы на людях, которым собственник доверяет, которые не побоятся сказать правду и при этом являются профессионалами своего дела.*
6. *Если у собственника недостаточно мотивации сделать что-то для себя, он будет вынужден это сделать, потому что “they are watching you:!”*
7. *Возможность интересно и продуктивно провести время с умными людьми, у которых есть чему поучиться.*

Внешний Совет Директоров  
RedHead Family Corporation



Джозеф Астрахан

Joseph Astrachan, USA

Профессор менеджмента и предпринимательства университета Кеннесо (США), исполнительный директор Центра предпринимательства семьи Кокс (Cox Family Enterprise Center), специалист в вопросах коммуникации и конфликтологии в семейном бизнесе, создатель уникального EMBA-курса для владельцев семейных компаний при университете Кеннесо (США) – Executive MBA for Families in Business.

С 1983-го по 2007 год Джозеф Астрахан был консультантом в вопросах управления более 300 компаний разного масштаба в США, Западной Европе, Северной Африке и на Ближнем Востоке. В 2007 году Джозеф Астрахан оставил консалтинговую деятельность, сосредоточившись на образовательных программах и общественной деятельности. Он является членом FBN International, управляющей организации ассоциации семейных компаний из более 50 стран мира. Помимо RedHead, входит в состав советов директоров еще семи семейных компаний.



## Рейнаут ван Леннеп

*Reinout van Lennep,  
Switzerland*

Советник по вопросам финансов и управления в семейных компаниях в таких странах, как Сингапур, Пакистан, Россия, Англия, США, Аргентина. Получил международную банковскую подготовку в Chase Manhattan Bank в Нью-Йорке. Был вице-президентом крупнейшего банка США JPMorgan в Амстердаме и Лондоне. Рейнаут ван Леннеп имеет более чем 20-летний опыт управления ведущим голландским международным банком ABN AMRO: заместитель генерального директора в Гонконге, CEO в Тайване, Великобритании, Швейцарии и глобальный руководитель международного направления работы с частными клиентами.

Входит также в совет директоров швейцарской аудиторской компании Infidar Investment Advisory.



## Вадим Маргулис

*Vadim Margulis, USA*

Управляющий владелец инвестиционно-консалтинговой компании JGM Group (США), которая базируется в Нью-Йорке и действует на территории Украины. Вадим Маргулис вырос и получил первое образование в Одессе, а затем сделал успешную карьеру в США, работая в ведущих инвестиционных и консалтинговых компаниях Accenture, KPMG, McKinsey, Bear Stearns & Equifin Capital Partners, впоследствии создав собственный бизнес в сфере консалтинга.

В качестве инвестиционного банкира, инвестора и консультанта, Вадим принял участие в изучении, подготовке, исполнении и интеграции нескольких сотен сделок по слиянию и поглощению с суммарной стоимостью, превышающей \$100 млрд. Вадим также имеет обширный опыт работы с руководством различных предприятий по вопросам улучшения финансовой и операционной эффективности, организационной реструктуризации, налаживания управленческой и финансовой отчетности, разработки и экономического анализа стратегических инициатив.